

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
27 квітня 2018 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент інновацій»**

на тему **Управління конкурентоспроможністю підприємства в
умовах євроінтеграції (на прикладі ПАТ «Роза»)**

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УІ-61М
Андрійчук Марія Іванівна

Науковий керівник: к.е.н., доц. Лазоренко Т.В.

Рецензент:

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2018 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.....	23
1.3. Вплив процесів євроінтеграції на управління конкурентоспроможністю підприємства.....	39
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ.....	44
ПАТ«ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА».....	44
2.1. Дослідження галузі легкої промисловості на ринку України.....	44
2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції... ..	48
2.3. Оцінка виробничого потенціалу підприємства та перспектив забезпечення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції.....	60
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» В	
УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	74
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції.....	74
3.2. Удосконалення управління підвищення конкурентоспроможності підприємства	80
3.3. Прогнозування та економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Управління конкурентоспроможністю українських підприємств на європейському ринку потребує встановлення сприятливих і конкурентних умов виробництва на внутрішньому ринку.

Нарощування та диверсифікація виробництва, збільшення експорту можливі за умов сприяння українським компаніям у виході на нові ринки, зокрема для їх якісної презентації цільовій аудиторії на міжнародних форумах і торговельних виставках. Це підвищить інформованість іноземних партнерів та інвесторів про експортні можливості української модної індустрії одягу.

Інтеграція України в світовий економічний простір матиме певні наслідки в різних секторах її національної економіки. Це пов'язано з тим, що деякі галузі характеризуються високим рівнем експорто-орієнтованості, інші навпаки задовольняють потреби виключно внутрішнього ринку; деякі галузі потребують значних капітальних інвестицій з тривалим терміном окупності, інші - можуть забезпечити стабільні прибутки вже через незначний проміжок часу. Ці фактори і визначають терміни адаптації галузей до умов лібералізованого зовнішньоторговельного режиму.

Традиційні європейські виробники одягу (як-от Італія, Франція, Іспанія, Великобританія та Німеччина) продовжують бути привабливими платформами для експортерів, зокрема за напрямом сорсингу.

Значний внесок у розробку теорії управління конкурентоспроможністю підприємства внесли зарубіжні вчені М. Альберт, Г. Армстронг, С. Брю, В. Вонг, П. Дракер, Т. Коллінз, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, К. Макконелл, М. Мескон, М. Портер, С. Репп, Ф. Хедоурі. Дослідженню теорії конкуренції та конкурентоспроможності присвячені роботи вітчизняних економістів Г. Азагальдова, Г. Азоева, С. Барашкова, Є. Горбашко, М. Долинської, П. Зав'ялова, Ю. Кормнова, А. Кунаева, І. Ліфиця, І. Соловйова, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та багатьох інших.

Мета та завдання роботи. Мета дипломної роботи — дослідження теоретичних та методичних підходів, розроблення практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Завдання дипломної роботи:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, факторів формування конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати чинники та оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства;
- описати вплив інтеграційних процесів на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати галузь легкої промисловості на ринку України;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» на ринку легкої промисловості;
- надати рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах євроінтеграції
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів покращення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Базою дослідження обрано ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза».

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступають нормативно-правові акти, публікації зарубіжних і вітчизняних дослідників, навчальні та навчально-методичні посібники, підручники та економічні словники.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської дисертації застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на управління конкурентоспроможністю підприємства застосовувалися: економічний аналіз — для аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства; статистичний аналіз

– для групування та порівняння емпіричних даних для дослідження тенденцій динаміки; експертне оцінювання – для ранжування; графічний метод - для наочного представлення результатів досліджень; методи прогнозування – для оцінки ефективності впровадження запропонованих заходів.

Практична значущість для підприємства. Запропоновані у роботі підходи до управління конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються на виробництві продукції легкої промисловості. Результати дослідження дозволять підприємствам ефективно управляти конкурентоспроможністю підприємства в умовах євроінтеграції.

Керівництвом ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»» було використано запропоновані рекомендації дипломної роботи в частині визначення можливих напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції (акт впровадження № 94 від 17.04.18 р.).

Апробація результатів роботи. Розгляд теми було висвітлено та апробовано у наступних темах на наукових виданнях:

– Стаття «Використання досвіду реалізації кадрової політики підприємствами легкої промисловості» у Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник» (фахове видання);

– Тези «Конкурентна політика в умовах європейської інтеграції України» у Збірнику наукових праць учасників XVII Міжнародній . науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління».

– Тези «Значимість євроінтеграційних процесів для українських підприємств» у Збірнику наукових праць учасників VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» з міжнародною участю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом ринкової економіки є конкуренція. Ринок, механізм його дії не може нормально існувати без розвинутих форм конкуренції. Як слушно стверджував відомий англійський економіст Ф.Хайек, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Конкуренція між виробниками являє собою тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Аналогічно можна визначити конкуренцію між споживачами як їхні взаємовідносини з приводу формування цін і обсягу попиту на ринку.

Слово "concurrentia" в перекладі з латинської мови означає "змагання, суперництво". "Як економічна категорія конкуренція - це боротьба між товаровиробниками за найбільш вигідні умови виробництва і збуту товарів і послуг, за привласнення найбільших прибутків". Конкуренція виконує роль регулятора темпів і обсягів виробництва, спонукаючи виробника запроваджувати науково-технічні досягнення, підвищувати продуктивність праці, вдосконалювати технологію, організацію праці і т.д. [2, с. 128].

Конкуренція є важливим фактором на етапі встановлення цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача. Позитивна роль конкуренції в ринковій економіці проявляється в ряді функцій, що вона виконує:

- конкуренція охоплює всі зв'язки виробництва і споживання, є єдино

можливим засобом досягнення збалансованості між попитом і пропозицією і у підсумку - суспільними потребами та виробництвом;

— конкуренція виконує функцію спілкування (кооперації) та погодження інтересів виробників. У результаті поділу праці інтерес кожного з них пов'язаний і взаємодіє з інтересами інших товаровиробників. Через ринковий механізм конкуренція підпорядковує індивідуальні прагнення суб'єктів господарювання суспільним інтересам;

— конкуренція примушує товаровиробників знижувати індивідуальні виробничі витрати, що вимагає від підприємців постійного вдосконалення технічної бази виробництва, знаходження шляхів економії сировини, матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів, робочого часу;

— конкуренція стимулює підвищення якості продукції та послуг. Ця функція набуває особливого значення в нинішніх умовах розвитку науки й технології, коли кожному виробнику надається можливість удосконалювати споживчі якості виробів, відповідаючи на зростаючі потреби й зміну смаків споживача. Конкуренція спонукає виробників упроваджувати нові види продукції, а також здійснювати різні модифікації одного й того ж продукту;

— історично важливою функцією конкуренції є формування ринкової ціни. З її допомогою конкуренція забезпечує збалансоване співвідношення між суспільними потребами та суспільним виробництвом.

Виконуючи ці функції, конкуренція безпосередньо впливає на ефективність виробництва, підвищуючи його технічний рівень, забезпечуючи поліпшення якості та розширення номенклатури продукції.

Конкуренція в простішій формі трактується як суперництво між людьми фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими у досягненні однієї цілі. Предметом конкуренції виступає товар або послуга через які суперники намагаються завоювати споживачів та їх гроші. Об'єктом конкуренції є споживач та покупець, за здобуття якого змагаються сторони (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції

Складено на основі [1]

Конкуренція — економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах. Основа конкурентних відносин — свобода вибору — реалізується у формі прагнення кожного одержувати для себе особисто грошовий дохід. Конкуренція означає наявність на ринку великої кількості незалежно діючих продавців і покупців.

У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі — максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї загальної мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших домогся певних конкурентних переваг і захопив стійкий сегмент ринку. Але завоювання переваг — це тільки початок, набагато складніше втриматися на ринку, зберігаючи свої первісні позиції.

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776 р.).

Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він уперше:

- сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);

- сформулював головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до якого-небудь «ідеального» плану розвитку економіки, безжалісно витіснити фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

- відпрацював теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Тонкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі випробовують фірми, що випускають неякісну або занадто дорогу продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни обстановки в зовнішньому середовищі. Швидко адаптуються до середовища мобільні фірми;

- визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців і покупців, що вичерпує інформацію, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару (при збереженні його якості або якості сервісу);

- розробив модель посилення й розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливо максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому.

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції Адама Сміта зробили Д. Рікардо, Д.С. Міль, Дж. Робінсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.І. Коробів, Л.Г. Раменський, Д.Ю. Юданов та інші вчені.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, дамо її визначення, сформульовані деякими авторами (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1.

Сутність конкуренції

Автор	Значення
Американський словник «Merriam Webster's Collegiate Dictionary»	Боротьба двох чи більше сторін, які діють незалежно одна від одної для захисту свого бізнесу шляхом забезпечення найбільш сприятливих умов для споживача
Ф. Хайєк	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
А. Сміт	Чесне без змови, суперництво, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару
К. Маркс	Антагоністична боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів
Представники неокласичної течії	Боротьба за економічні блага та за гроші споживача, на які їх можливо придбати
М. Портер	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Структурний підхід	Аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (форми ринку) і способу виходу з нього.
К.Макконнел та С. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його.
Г. Азоев	Суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
А. Юданов	Боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку.
Й. Шумпетер	Суперництво старого ринку з новим, з інноваціями.

Складено на основі [8]

Конкуренція є найбільш ефективним методом взаємної координації особистих дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність. Ф.А. Хайєк стверджує, що один з головних доводів на користь конкуренції в тому, що вона дозволяє обходитися без свідомого суспільного контролю і дає людині можливість самостійно вирішувати, чи виправдовує потенційний прибуток того чи іншого підприємства пов'язані з ним незручності та ризик". При конкуренції "покупець - це хазяїн, ринок - його агент, а підприємства - їх слуги" [1, с.98].

Логіка неокласичного підходу складається з того, що більшість благ (товарів, послуг, ресурсів) є рідкісними в тому контексті, що їх кількість менша, ніж потенційні потреби суспільства. Тому власники благ мають можливість розподіляти їх керуючись своєю вигодою. Вони виставляють свої умови або критерії (необхідний рівень цін, якості та ін.), та в залежності від виконання цих умов вирішують, кому надавати блага, а кому - ні. Так, американський економіст П.Хайне вважає сучасну конкуренцію "прагненням якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ" [3,с. 15]. Майкл Портер, професор Гарвардської школи бізнесу, автор основних моделей за визначенням головних сил конкуренції та варіантів конкурентних стратегій, також розглядав конкуренцію в поведінковій інтерпретації [4, с.145].

Інший підхід до визначення конкуренції — структурний. Ф.Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін та інші вчені виступили засновниками теорії основних типів ринку; вони визначили чотири типи: досконала конкуренція; монополістична конкуренція; олігополія та монополія. Ця група вчених розглядала конкуренцію структурно. В курсі "Economic's" К.Р.Макконнела та С.Л. Брю конкуренція передбачає наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців й можливість покупців та продавців виходити на ринок і залишати його [2, с 35]. Це означає, що в центрі уваги опиняється не суперництво фірм у встановленні цін та не з'ясування того, хто та чому переміг, а встановлення факту принципової можливості (або неможливості) впливу фірми на загальний рівень цін на ринку. Якщо такий вплив неможливий, то це досконала конкуренція, якщо можливий - один з видів конкуренції недосконалої.

Щодо функціонального підходу, то нововведення скептично приймаються ринком, але якщо вони здійснені, саме механізм конкуренції виштовхує з ринку підприємства, які використовують застарілі технології.

Конкуренція як визначення оптимального шляху розвитку фірми розглядалася Ф. Фон Хайєком. Він вважав, що тільки завдяки конкуренції - таємне на ринку стає явним. У типових умовах, коли недостатньо інформації

для реального ринку, привабливими можуть здаватися кілька можливих ліній поведінки фірми. Тільки конкуренція відкриває, яка з таких ліній є правильною, а яка веде у безвихідь.

Всі автори згодні один з одним лише в тому, що конкурентоспроможність - це порівняльна, а тому — відносна оцінка властивостей товару. Якщо на ринку не було б конкурентів з товарами яких споживач порівнює товар фірми, то неможна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару.

З урахуванням розглянутих зауважень пропонується таке визначення: конкуренція — процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах .

Прихильники ринкової економіки одностайні в думці, що дієздатну конкуренцію на тривалий час можна зберегти тільки шляхом регулювання з боку держави. Конкуренцію мають захищати закони, лише тоді будуть гарантовані переваги ринкової економіки щодо її інноваційних можливостей, ефективності та якнайширшого задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність - ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність — синтетичний показник, який відбиває сукупний прояв багатьох факторів — від динаміки та рівня розвитку національної економіки до вміння організовувати й керувати процесом формування якості й конкурентоспроможності в рамках будь-якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки, яку не можливо уявити без гострої конкуренції, з'являються фактори, які роблять конкурентоспроможність умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного процвітання країни.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективних принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- 1) застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- 2) забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- 3) застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- 4) розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- 5) формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Розроблено на основі [11]

Конкурентоспроможність товару формує конкурентоспроможність самого підприємства, але між цими поняттями є різниця, важливі для підприємця:

1) конкурентоспроможність підприємства, яка відображає його відзнаки від фірм суперників, розглядається у тривалому періоді, тоді як конкурентоспроможність товару визначається в будь-який, невеликій з точки зору економіки, відрізок часу (тиждень, місяць, рік);

2) на відміну від конкурентоспроможності товару, оцінку роботі підприємства дає не тільки споживач, а й сам підприємець. Саме підприємець визначає, чи вигідно йому в даних умовах створювати якийсь конкретний товар.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку.

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції;

використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [13].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка відображає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей та за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність фірми характеризує можливості та динаміку її пристосування до умов ринкової конкуренції.

Чинник конкурентоспроможності – це умова, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному зовнішньому ринку.

Аналіз економічної літератури [6;7;8;9;] свідчить про відсутність єдиної класифікації чинників конкурентоспроможності. Найбільш поширеним є виокремлення чинників формування конкурентоспроможності підприємства,

що ґрунтується на класифікаційних ознаках. Чинники формування конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 1.3.

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку (кількість щорічних продаж) легкість доступу до ринку, тип товару, що виробляється, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку, можливість технічних новин в галузі.

Рис. 1.3. Система факторів конкурентоспроможності підприємства
Складено на основі [11]

Конкурентоспроможність фірми залежить від ряду факторів, таких, як ємність ринку, легкість доступу до ринку, однорідність ринку конкурентні позиції підприємств, які вже працюють на даному ринку.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам: базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати; забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі; задовольняти специфічні потреби клієнтів [14].

Доцільно виділити критерії оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства (рис. 1.4) [4].

Рис. 1.4. Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Складено на основі [11]

Між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.5). Конкурентні переваги та потенціал є факторними ознаками, а конкурентоспроможність та конкурентна позиція – результатом впливу системи ключових чинників, які залежно від конкурентного середовища створюють різні конкурентні переваги.

Рис. 1.5. Основні поняття, що характеризують ринкову позицію підприємства стосовно конкурентів

Складено на основі [11]

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. В останньому випадку мова йде про міжнародну конкурентоспроможність [32].

1.2. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу.

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо детальніше згадані методи.

Згідно з методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції – найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників (див. табл.1.2).

Об'єднані показники, що дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Таблиця 1.2.

Показники конкурентоспроможності підприємства

Груповий показник	Одиничний показник
1. Ефективність виробництва	1.1. Коефіцієнт виробничого потенціалу; 1.2. Матеріалоемність; 1.3. Коефіцієнт продуктивності праці.
2. Ділова активність	2.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів; 2.2. Коефіцієнт оборотності запасів; 2.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; 2.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; 2.5. Коефіцієнт рентабельності продукції; 2.6. Рентабельність оборотного капіталу; 2.7. Рентабельність власного капіталу.
3. Показники фінансового стану	3.1. Коефіцієнт автономії; 3.2. Коефіцієнт фінансового ризику; 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності; 3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.
4. Показники ефективності організації збуту та просування продукції	4.1. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; 4.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією; 4.3. Якість товару; 4.4. Ціна товару.

Розроблено на основі [15]

До третьої групи належать показники оцінки фінансового стану підприємства, вони мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на запитання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством. У кожного з партнерів підприємства - акціонерів, банків, податкових адміністрацій - свій критерій економічної доцільності. Тому й показники оцінки фінансового стану мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

До четвертої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23 \text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ} \quad (1.1),$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$ВД = 0,31В + 0,19\Phi O + 0,4R_{\text{товару}} + 0,1ПП \quad (1.2),$$

де В – показник витрат виробництва на одиницю продукції;

ΦO – відносний показник фондovіддачі;

$R_{\text{товару}}$ – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:

$$\Phi П = 0,29K_{\text{авт}} + 0,2K_{\text{пл}} + 0,36K_{\text{абслік}} + 0,15K_{\text{обор}} \quad (1.3),$$

де $K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії організації;

$K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт платоспроможності організації;

$K_{\text{абслік}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

$K_{\text{обор}}$ – коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$ЕЗ = 0,37R_{\text{продаж}} + 0,29K_{\text{затовар}} + 0,21K_{\text{загруз}} + 0,14K_{\text{ефектреклами}} \quad (1.4),$$

де $R_{\text{продаж}}$ - рентабельність продажу;

$K_{\text{затовар}}$ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

$K_{\text{загруз}}$ – коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;

$K_{\text{ефектреклами}}$ – коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод за думкою науковців, має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з

тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

В підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається конкурентоспроможність окремого товару (послуги) визначається як його перевага у порівнянні з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його заміником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [16,с. 142].

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності - найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні .

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

Показники конкурентоспроможності — це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності товару використовуються:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100 \quad (1.5),$$

де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_0 - величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

n - кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення - 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні - 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100 \quad (1.6),$$

де P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_0 - величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

$$q_i' = \frac{P_{i0}}{P_i} * 100 \quad (1.7),$$

де q_i , q_i' - одиничні показники конкурентоспроможності по i -му технічному параметру.

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але вказаний метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків у порівнянні з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або співставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Групові показники:

- 1) Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{\text{нп}} = \prod_{i=1}^n q_{\text{ні}} \quad (1.8),$$

де $I_{\text{нп}}$ — груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{\text{ні}}$ - одиничний показник конкурентоспроможності за i -м нормативним параметром.

2) Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{\text{тп}} = \sum_{i=1}^{\pi} q_i * a_i \quad (1.9),$$

де $I_{\text{тп}}$ - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

a_i — вагомість i -го параметра в загальному наборі з π технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник $I_{\text{тп}}$ характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$Z = Z_{\text{с}} + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.10),$$

де Z — повні витрати споживача на придбання та використання товару;

Z_c - одноразові витрати на придбання продукції;

C_i - середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до i -го року її служби;

T - строк служби;

i - рік.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.11),$$

де C_j - експлуатаційні витрати за j -ю статтею;

n – кількість статей експлуатаційних витрат.

Груповий показник за економічними параметрами обчислюють на підставі визначення повних витрат споживача на придбання й споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначають за формулою:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (1.12),$$

де Z – повні витрати споживача на придбання й споживання (експлуатацію) продукції;

Z_c – одноразові витрати на придбання продукції;

C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, пов'язані з i -му році її служби;

T - термін служби;

i - рік по порядку.

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.13),$$

де C_j - експлуатаційні витрати по j -ої статті;

n - кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину виручки за неї (відповідно показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком мінус).

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{ep} = \frac{3}{3_0} \quad (1.14),$$

де I_{ep} - груповий показник за економічними параметрами;

$3, 3_0$ - повні витрати споживача відповідно по оцінюваній продукції та зразку.

Наступним кроком є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{np} * \frac{I_{mn}}{I_{en}} \quad (1.15),$$

де K — інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник K відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що приходить на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо $K > 1$, то досліджуваний товар кращий за базу, $K=1$ - конкурентоспроможність товарів рівна, $K < 1$ -товар поступається базовому.

Змішаний метод являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Даний метод визначення конкурентоспроможності товару не є досконалим, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

- 1) Ступінь новизни товару.
- 2) Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику).
- 3) Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту тощо).

Отже, добросовісна конкуренція направлена на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання більш якісних послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на:

- 1) постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- 2) незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- 3) підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, котрі випускаються;
- 4) використання нової технології;
- 5) використання нової техніки;
- 6) розробку нового дизайну товарів;
- 7) впровадження нововведень в системі розподілу та збуту.

Аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність організації в цілому, хоча в більшості випадків використовується саме такий підхід. Конкурентоспроможність організації-поняття комплексне, котре має охоплювати не лише сферу якості

продукції, що випускається. Такий метод має ще меншу цінність для практичного використання в сучасних умовах господарювання, аніж той, який заснований на теорії ефективної конкуренції. На сьогоднішньому етапі розвитку ринкових відносин необхідне більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності організації для адекватного висновку про його рівень.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер.

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [17, с.15].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують такими чином:

то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, якщо - менше 1 - у високому. Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку подана в таблиці 1.3 [2, с.133].

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва галузі та визначається наступним чином:

$$K_k = \frac{P_1 + P_2 + P_3 + P_4}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (1.19),$$

де $P_1 = \max \{P_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$P_2 = \max \left\{ \frac{P_i}{P_1} \right\}$ для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$P_3 = \max \left\{ \frac{P_i}{P_1}, P_2 \right\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$P_4 = \max \left\{ \frac{P_i}{P_1}, P_2, P_3 \right\}$, для всіх $i = 1 - (n-3)$;

n - кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Таблиця 1.3.

Оцінка конкурентоспроможності організації

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Складено на основі [2]

Цей показник характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. В таких провідних країнах світу, як США, Франція, Німеччина, Англія та Канада, коефіцієнти концентрації розраховують і аналізують статистичні організації. Разом з тим названий метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, K_k буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77 % ринку, а решта - по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розрахувавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^s)^2 \quad (1.20),$$

де I_x - індекс Херфіндала ($0 < I_x < 1$);

q_i^s - частка i -ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних організацій з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують індекс Розенблюта (I_p):

$$I_p = \frac{(i * q_i) - 1}{2 \sum_{i=1}^n q_i} \quad (1.21),$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму (i) [4].

Одним з найновіших та найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг давно завоював до себе симпатію, прихильність й успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, та вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. На перший погляд може здатися, що мова йде про старий метод: підприємства, і не тільки вони, завжди піддавалися шпигунству, їхня діяльність аналізувалася та вивчалася, кращі доробки використовувалися, по можливості, конкурентами.

Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- 1) ринкова частка;
- 2) якість продукції;
- 3) ціна продукції;
- 4) технологія виробництва;
- 5) собівартість продукції, що випускається;
- 6) рентабельність продукції, що випускається;
- 7) рівень продуктивності праці;
- 8) обсяг продаж;
- 9) канали збуту продукції;
- 10) близькість до джерел сировини;
- 11) якість менеджерської команди;
- 12) нові продукти;
- 13) співвідношення світових та внутрішніх цін;
- 14) репутація фірми.

Таким чином, користь бенчмаркінгу заключається в тому, що виробничі та маркетингові функції стають максимально керованими, коли досліджуються і впроваджуються на своєму підприємстві кращі методи та технології інших,

провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості підприємництва з високою економічністю, створення корисної конкуренції та задоволення потреб покупців.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для того, щоб зробити певні висновки про неї, а також для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції з метою розв'язання проблем її збуту. Проте факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Варто враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами тощо.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті такі рішення:

- 1) зміна складу, структури матеріалів, сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або конструкції продукції, що застосовується;
- 2) зміна порядку проектування продукції; зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості виготовлення, збереження, пакування, транспортування, монтажу;
- 3) зміна цін на продукцію, цін на послуги з обслуговування та ремонту, цін на запасні частини;
- 4) зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- 5) зміна структури та розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції;
- 6) зміна структури й обсягу кооперованих поставок при виробництві продукції та цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;
- 7) зміна системи стимулювання постачальників;
- 8) зміна структури імпорту та видів імпортованої продукції.

1.3. Вплив процесів євроінтеграції на управління конкурентоспроможністю підприємства

Сутність, головні передумови й цілі інтеграційних процесів Сьогодні спостерігається все більше взаємопереплетіння і ускладнення господарських процесів різних рівнів, різних систем. Різке посилення міжфірмової і міждержавної конкурентної боротьби за ринки збуту і джерела сировини обумовлюють необхідність кооперації як матеріально-фінансових, так і виробничих зусиль територіально пов'язаних країн, дозволяючи економити на митних зборах, уникати додаткових витрат виробництва й обігу, виступати з'єднаною силою проти загальних конкурентів на світовому ринку. В результаті необхідно не просто відстоювання національно-державних інтересів, але й їх перетворення в регіональні інтереси. Розвиток інтеграційних процесів в світовій економіці нерозривно пов'язаний з інтернаціоналізацією виробництва, а надалі – з економічною інтеграцією.

Дослідники відзначають, що в розвитку теорій міжнародної економічної інтеграції чітко можна виділити два основних підходи, які ґрунтуються на ідеях власне економічного лібералізму та, з іншого боку, ідеях державного регулювання економіки. Відповідно до першого підходу, економічна інтеграція розглядається скрізь призму процесу злиття ринків, що потребує врегулювання торговельних та валютних бар'єрів, уніфікації ринкових механізмів, що відповідним чином впливає на механізми вільного ціноутворення та вільної конкуренції. Порівняльні переваги країн – є підґрунтям для розвитку інтеграційних процесів.

Другий підхід ґрунтується на визнанні того факту, що дії ринкових механізмів недостатньо для економічної інтеграції, а злиття ринків має доповнюватися злиттям економік в цілому, а відтак необхідна спільна економічна політика та відповідне регулювання розвитку економічних структур як на національному, так і на наднаціональному рівнях. Відповідно, порівняльні переваги країн розглядаються в динамічному контексті, отже, інтегруватися мають не взаємодоповнюючі, а однорідні і конкурентоспроможні економіки, що створюються, принципово нові економічні комплекси. Таким чином, інтеграція

визначається як складний процес, що поєднує, з одного боку, інтегруючу дію ринкових сил і механізмів, а з іншого – передбачає поступове узгодження відповідної політики країн, що залучені до інтеграційного процесу.

Економічна інтеграція являє собою взаємодію економічних систем держав-учасниць з метою усунення дискримінацій між господарськими одиницями та створення якісно нової міжнародної економічної структури більш високого рівня за допомогою злиття економічних систем суб'єктів що інтегруються, де економічна система є сукупністю взаємопов'язаних і відповідним чином упорядкованих елементів економіки, що утворюють певну цілісність, економічну структуру суспільства.

Значення слова "інтеграція" походить з латинського *integratio*, що означає відновлення, заповнення; в основі слово *integer* – цілий, тобто основне значення тут – це отримання цілого з яких-небудь частин. Під інтеграцією можна розуміти і добровільний союз, й імперію, що створюється, і тотальну уніфікацію, і взаємодію за рішенням однієї проблеми. Тому, кажучи про використання терміну "інтеграція", доцільно розділяти економічну, політичну, як зрощення держав, соціальну, як спільну діяльність людей і їх груп та інші інтеграції.

Розвиток інтеграційних процесів передбачає наявність певних передумов. По-перше, країни, що інтегруються, повинні мати близький рівень економічного розвитку. Господарські механізми мають бути сумісними. Як правило, інтеграція є найбільш міцною та ефективною, якщо інтегруються розвинені країни. По-друге, наявність спільного кордону та історично сформованих економічних відносин. Зазвичай об'єднуються країни, що знаходяться на одному континенті у безпосередній географічній близькості, саме цей факт полегшує вирішення транспортних, мовних та інших проблем. По-третє, визрівання в групі країн економічних проблем, вирішення яких вимагає спільних зусиль.

Всі інтеграційні угруповання світу переслідують приблизно однакові цілі:

- досягнення відчутних економічних вигід за рахунок використання ефекту масштабу, коли відбувається розширення ринків збуту і додатковий приплив прямих інвестицій, що, в свою чергу, призводить до зменшення витрат транзакції. Подібна мета особливо чітко виражена в інтеграційних угрупованнях Центральної Америки й Африки;

- налагодження співробітництва і взаєморозуміння між країнами, що включені до певного угруповання, у всіх областях призводить до відповідного створення сприятливого зовнішньополітичного середовища. Особливо характерно для країн Південно-східної Азії і Близького Сходу;

- проведення переговорів у СОТ численними сторонами зміцнює їхні позиції та сприяє вирішенню конкретних економічних та торговельних завдань. Подібні мотиви присутні в інтеграційних об'єднаннях Північної і Латинської Америки та Південно-східної Азії;

- участь у певних угрупованнях призводить до використання накопиченого досвіду інших країн-учасниць щодо реалізації структурної перебудови економіки країни. Якнайповніше ця мета інтеграції проявляється в рамках ЄС;

- розширення регіональних ринків є передумовою розвитку галузей національної промисловості. Ця мета була провідною для інтеграційних об'єднань країн Латинської Америки й Африки, розташованої на південь від Сахари.

Але ж головною метою здійснення інтеграції є отримання доступу до можливих ефектів, що можуть бути отримані на рівні системи більш високого рівня. З теорії системного аналізу можна розуміти, що масштаби певного корисного ефекту на рівні системи більш високого порядку є більшими порівняно з сумарним обсягом ефектів систем меншого порядку, що утворюють таку надсистему. Отже, основне протиріччя, що лежить в основі процесів інтеграції, полягає у прагненні отримання ефекту від інтеграції та збереженні автономії керованості певної системи.

Таким чином, інтеграція характеризується деякими істотними ознаками, що у сукупності відрізняють її від інших форм економічної взаємодії країн-узгодження економічної політики країн-учасниць;

- зближення національних законодавств, норм і стандартів;
- взаємопроникнення і переплетення національних виробничих процесів, формування в рамках регіону технологічної єдності виробничого процесу;
- широкий розвиток міжнародної спеціалізації і кооперації у виробництві, науці і техніці;
- пов'язані з цим структурні зміни в економіці країн-учасниць;
- цілеспрямоване регулювання інтеграційного процесу, розвиток органів управління регіональною господарчою взаємодією.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це характеристика товару, що відображає його відмінність від товару-конкурента як за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на її задоволення.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно сприяти покращенню основних характеристик стану підприємства та підвищувати конкурентоздатність його продукції на світовому ринку.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на європейському ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на національному ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості.

Запорукою успішного функціонування підприємства є вміння вправно використовувати свої переваги над конкурентами. Конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти.

Результати оцінки конкурентоспроможності використовуються для того, щоб зробити певні висновки про неї, а також для вибору шляхів оптимального підвищення конкурентоспроможності продукції з метою розв'язання проблем її збуту. Проте факт високої конкурентоспроможності самого виробу є лише необхідною умовою реалізації цього виробу на ринку в заданих обсягах. Варто враховувати форми та методи технічного обслуговування, наявність реклами, торгово-політичні відносини між країнами тощо.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу. Саме від того, наскільки правильною та доцільною буде обраний напрям, залежить високоефективна господарська діяльність та

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПАТ«ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА»

2.1. Дослідження галузі легкої промисловості на ринку України

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від знання ринку та уміння правильно використовувати ту чи іншу ринкову ситуацію. Тому аналіз конкурентоспроможності розпочнемо з вивчення текстильної галузі (див. табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники, що характеризують легку промисловість

Показник	Характеристика
Розмір ринку	Річні обсяги товарів легкої промисловості становлять 8529,7 млн.грн. на рік
Темпи зростання ринку	В середньому 1-2% на рік
Ступінь життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	Велика кількість потужних компаній на ринку, які займають основну частину ринку України.
Переможці	Компанії з великими обсягами виробництва та широким асортиментом виробленої продукції
Легкість входу і виходу	Низькі бар'єри входу і виходу
Технології	Підприємство працює за вітчизняними технологіями.
Рівень ціни	Товари швейної промисловості мають різний діапазон цін. Вони можуть бути як і більш низькі так і високі. Тобто досить широкий діапазон цін.
Досвід	Досить досвідчене підприємство.
Прибутковість галузі	Рівень прибутковості є досить високий.

Розроблено на основі [1]

Трикотажна промисловість - це галузь текстильної промисловості, яка виробляє з вовняної та бавовняної пряжі і з штучних волокон різноманітні плетені вироби: трикотажне полотно, панчохи, шкарпетки, рукавички, верхній трикотаж і білизну.

Трикотажна промисловість об'єднує виробництво готових виробів і полотен, зітканих з однієї або кількох ниток і взаємно переплєтених петель. Як самостійна галузь текстильного виробництва вона структурно поділяється на три основні підгалузі: верхньотрикотажне, білизняне і панчішно-шкарпеткове виробництво. Щодо призначення, трикотажні вироби поділяються на товари для жінок, чоловіків, дітей, занять спортом і відпочинку тощо. В галузевій структурі легкої промисловості України трикотажна промисловість посідає четверте місце після текстильної, швейної, шкіряно-взуттєвої.

В останні роки в трикотажній промисловості відбуваються значні структурні зрушення, які зводяться до того, що швидкими темпами зростають виробництва жіночих суконь, блузок, спортивних костюмів для дітей (див. рис.2.1). Особливо випуск виробів з застосуванням нових видів полотна: полегшених бавовно - і шовкоподібних, плющових у тому числі з застосуванням ниток метаніт, різних структур і переплетінь (включаючи нові види сировини-пряжі "лінекс"), а також напіввовняної і вовняної пряжі з вмістом низькомірних волокон, віскози (типу "іній"), пряжі фасонної крутки і зрізними ефектами.

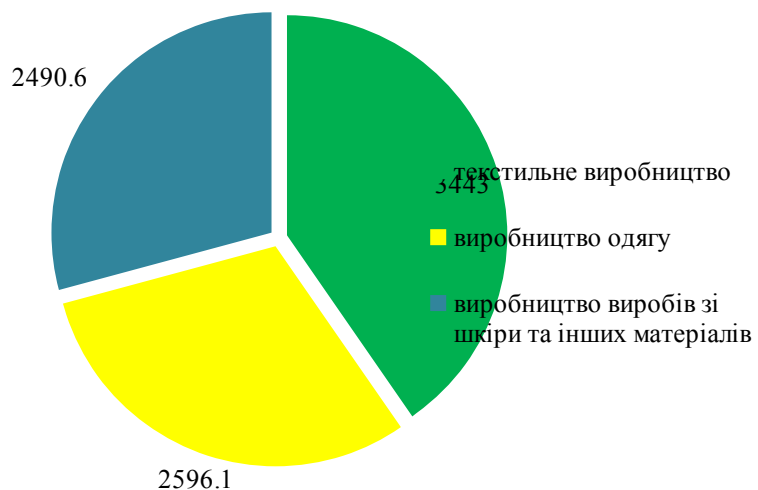


Рис.2.1. Обсяг реалізованої продукції легкої промисловості у 2017 році, млн. грн.

Розроблено на основі [18]

Трикотажні вироби, завдяки своїм високим споживчим якостям, еластичності, гігроскопічності, стабільності у носінні, підвищеним

теплоізоляційним властивостям, формостійкості тощо, користуються підвищеним попитом на ринку споживачів товарів, але досягнутий рівень їх виробництва поки що не в змозі задовольнити повністю потреби населення у відповідності до раціональних норм споживання.

У цей час темпи розвитку трикотажного виробництва значно випереджають темпи розвитку інших галузей текстильної промисловості. Поступово прийшли до висновку, що виготовлення трикотажного одягу значно економніше й вигідніше для промисловості й насамперед тому, що трикотажне виробництво менш трудомістке, ніж ткацьке. Одяг із трикотажу створюється набагато швидше, ніж тканини, оскільки сировини й матеріалів на одиницю продукції в трикотажному виробництві набагато менше. Відповідно, одяг із трикотажу, що виготовлений з тієї ж сировини, що й тканина, набагато дешевше одягу із тканини.

Модна індустрія виготовляє широкий спектр товарів, серед яких найвагомішим є сектор одягу та аксесуарів, що виробляються з різноманітних трикотажних і текстильних матеріалів, шкіри та хутра. Промислове виробництво одягу в Україні має вікові традиції та займає лідерські позиції в структурі підгалузей сектора легкої промисловості, на який припадають понад 42% реалізованої продукції та 57% зайнятих працівників.

В Україні працюють понад 1800 швейних підприємств, 1127 з яких — мікропідприємства. Партнери з ЄС купують продукцію українських швейних підприємств уже понад 20 років. Вони дуже цінують її високу якість. Основна частка експортної продукції виготовляється на умовах СМТ. Водночас потенціал подальшого експортного зростання галузі для економіки України безперечний. Виробничі потужності спроможні забезпечити експорт одягу на 1 млрд дол. США на рік, у т.ч. 6 млн шт. верхнього одягу, 25 млн шт. іншого повсякденного одягу, 27 млн шт. одягу білизняної групи.

Забезпечення конкурентоспроможності української продукції на європейському ринку потребує встановлення сприятливих і конкурентних умов виробництва на внутрішньому ринку.

Нарощування та диверсифікація виробництва, збільшення експорту можливі за умов сприяння українським компаніям у виході на нові ринки, зокрема для їх якісної презентації цільовій аудиторії на міжнародних форумах і торговельних виставках. Це підвищить інформованість іноземних партнерів та інвесторів про експортні можливості української модної індустрії одягу.

Ринок одягу входить у двадцятку найрозвиненіших ринків України. Наші співвітчизники витрачають на одяг близько 8—10% середньорічного доходу.

Сектор пошиття одягу налічує близько 2000 виробників і забезпечує роботою понад 50 тис. осіб. У 2017 р. виручка підприємств галузі становила 8 млрд грн (зверніть увагу: понад 90% обсягу експорту відбувалися за давальницькими схемами). Питома вага сектора у ВВП країни становить $\approx 0,5\%$, а в обсязі промислового виробництва — $0,7\%$. На зовнішній ринок надходить майже половина одягу, виробленого в Україні. Експорт вітчизняного одягу у 2017 р. (у грошовому еквіваленті) становив 445 млн дол. США. Основні імпортери українського одягу — країни ЄС (90%) та Росія (5%).

Індустрія моди в Україні динамічно розвивається, однак викривлення конкуренції на внутрішньому ринку є причиною переважної орієнтації швейних підприємств на виробництво за давальницькими схемами.

Можливості зловживання існуючою системою оподаткування у торгівлі товарами легкої промисловості створюють нерівні умови конкуренції на внутрішньому ринку та не сприяють розвитку вітчизняного виробництва.

Вагома частка виробництва перебуває в тіньовому секторі, дані про який не відображено в офіційній статистиці. Якщо мовити про основну сировину — тканини, українські текстильні підприємства не задовольняють потреб швейної промисловості. Натомість експортноорієнтовані підприємства використовують сировину здебільшого іноземного походження. Далі розглянемо структуру внутрішнього ринку одягу України (див. рис. 2.2).

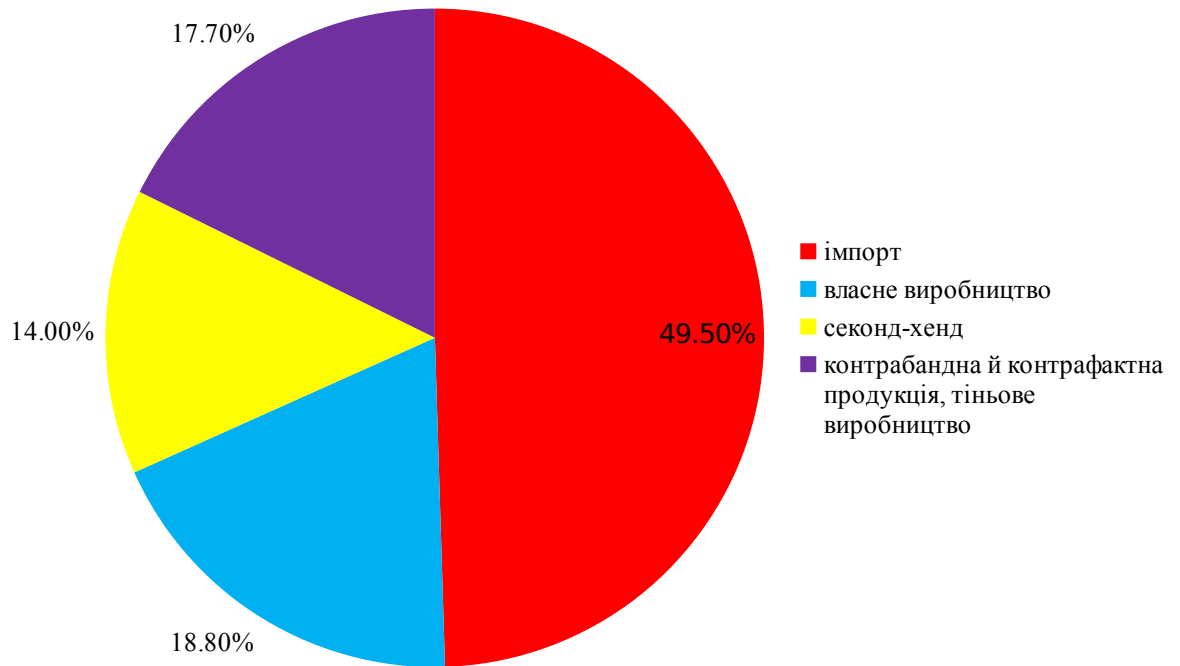


Рис. 2.2. Структура внутрішнього ринку одягу України

(Розроблено автором)

У структурі собівартості швейної продукції значну частку становлять витрати на імпортовану сировину. На внутрішньому ринку одягу України основні підприємства-виробники конкурують з імпортерами з Туреччини, Китаю, країн СНД, деяких країн ЄС та США.

2.2. Діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції

Публічне акціонерне товариство «Трикотажна фабрика «Роза» вже понад дев'яносто років успішно працює в області виробництва трикотажних полотен, штучного хутра, пошиття швейних і трикотажних виробів (чоловічий одяг, жіночий одяг, дитячий одяг). За цей час "Роза" заслужила репутацію надійного партнера, здатного конкурувати із зарубіжними виробниками.

На даний момент має великі замовлення від Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ, Прикордонних військ України на виготовлення білизни для військовопризваних.

Правильно побудована організаційна структура управління є економічною і створює передумови для оперативного управління, взаємоузгодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства.

Публічне акціонерне товариство "Трикотажна фабрика "Роза" має лінійно-функціональну структуру управління виробництвом (рис. 2.3).

Ця структура є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, характеризується великим числом горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною участю низових ланок управління в прийнятті рішень. Керівники цієї системи поділяються на лінійних і функціональних. Основою побудови такої системи є: а) лінійна вертикаль управління; б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво фінанси тощо).

Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (маркетинг, фінанси, персонал тощо). Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, інженерно-технічного тощо) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції (на невеликих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або крупносерійним типом виробництва). Коли виробництво стає складнішим або гнучкішим лінійно-функціональна структура змінюється з метою зниження рівня централізації.

Одним з напрямів децентралізації є впровадження лінійно-штабної структури управління.

Рис. 2.3. Організаційна структура підприємства

Розроблено на основі [26]

Керівництво роботою підприємства в цілому очолює директор. Він розпоряджається усіма виділеними фабрики, матеріальними та грошовими ресурсами, відповідає за всю діяльність фабрики: за виконання плану за всіма показниками і всіх цехах, за якість і асортимент продукції, дотримання фінансової і трудової дисципліни, охорону власності підприємства, а також за поліпшення умов праці і культурно - побутових умов робітників і службовців фабрики.

Для проведення горизонтального аналізу діяльності підприємства скористаємося див. табл. 2.2.

Таблиця. 2.2.

Основні показники діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза», тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темпи приросту,%	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Чистий дохід від реалізації продукції	33230	24685	43457	-8545	18772	-25,71	76,05
С/в реалізованої продукції	-22491	-24834	-31225	-2343	-6391	10,42	25,73
Усього активів	104114	99077	110438	-5037	11361	-4,84	11,47
Основні засоби	11476	15903	15000	4427	-903	38,58	-5,68
Запаси	25143	26319	37570	1176	11251	4,68	42,75
Сумарна дебіторська заборгованість	44069	37858	31926	-6211	-5932	-14,09	-15,67
Власний капітал	47498	46668	46742	-830	74	-1,75	0,16
Поточні зобов'язання	51610	47403	53847	-4207	6444	-8,15	13,59
Чистий прибуток(збиток)	6684	7460	7400	776	-60	11,61	-0,80

Складено на основі [18]

Для проведення горизонтального аналізу діяльності підприємства скористаємося табл. 2.2.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані:

- балансу (форма № 1);
- звіту про фінансові результати (форма № 2). (Додаток А).

Здійснивши аналіз зміни основних показників можна зробити наступні висновки:

- Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2016 в порівнянні з 2015 зменшився на 8545,00 грн. або на 25,71%, а за 2017 в порівнянні з 2016 збільшився на 18772,00грн. або на 76,05%;

– Собівартість реалізованої продукції у 2016 в порівнянні з 2015 збільшилась на 2343,00грн. або на 10,42%, а за 2017 в порівнянні з 2016 збільшилась на 6391,00грн. або на 25,73%;

– Валовий прибуток у 2016 в порівнянні з 2015 збільшився на 776,00грн. або на 11,61%, а за 2017 в порівнянні з 2016 зменшився на 60,00грн. або на -0,80%

Результати отриманих розрахунків доцільно подати у вигляді графіка (див. рис. 2.4.).

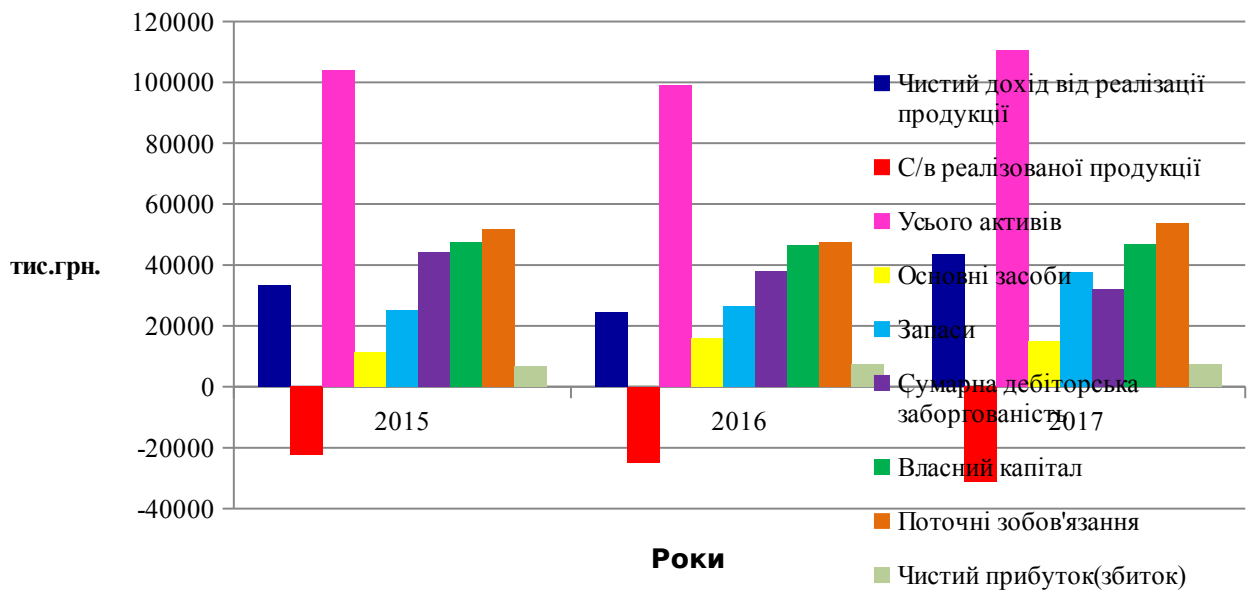


Рис. 2.4. Динаміка основних показників діяльності підприємства

(Розроблено автором)

Даний графік дозволяє прослідити динаміку зміни основних показників діяльності підприємства за період з 2015 по 2017 рр.

Далі проаналізуємо структуру пасивів підприємства для наочного відображення частки власного капіталу, коротко- та довгострокових кредитів банків, кредиторської заборгованості та інших показників, які входять до пасиву балансу.

Вихідні дані та розраховані значення доцільно подати у вигляді таблиці (див. табл. 2.3.).

Таблиця. 2.3.

Аналіз пасивів підприємства, тис.грн.

Показник	2015	2016	2017	Структура 2015, %	Структура 2016, %	Структура 2017, %
Власний капітал	47498	46668	46742	45,62	47,10	42,32
Забезпечення наступних виплат та платежів	0	0	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	5006	5006	9849	4,81	5,05	8,92
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	22525	17084	6546	21,63	17,24	5,93
Поточні зобов'язання за розрахунками	2159	2145	12042	2,07	2,16	10,90
Валюта балансу	104114	99077	110438	100	100	100

Складено на основі [18]

Отже, за даними таблиці бачимо, що найбільш питому вагу валюти балансу складає власний капітал і становить приблизно 45, 47 і 42% у 2015, 2016 і 2017 роках відповідно.

Довгострокові кредити банків щорічно збільшувалися та склали 4,81% у 2015 р., 5,05% у 2016 р. та 8,92% у 2017 р.

Також бачимо позитивну тенденцію зниження кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги. В 2017 р. показник склав 5,93% від величини всіх пасивів підприємства.

Основний принцип розміщення легкої промисловості - наближення її до місця споживання.

Основні напрямки розвитку техніки й технології трикотажного виробництва:

— створення автоматизованих потокових ліній для виробництва полотна й панчішно-шкарпеткових виробів;

Виробник одягу

- інтенсифікація процесів шляхом заміни встаткування більше продуктивним
- обробка полотен безперервним способом із застосуванням органічних розчинників;
- подальша спеціалізація підприємств по виробничому циклі й асортиментам виробів.

Ціль упр
конкуре
ністю

Головні центри легкої промисловості: Харків, Київ (Київська трикотажна

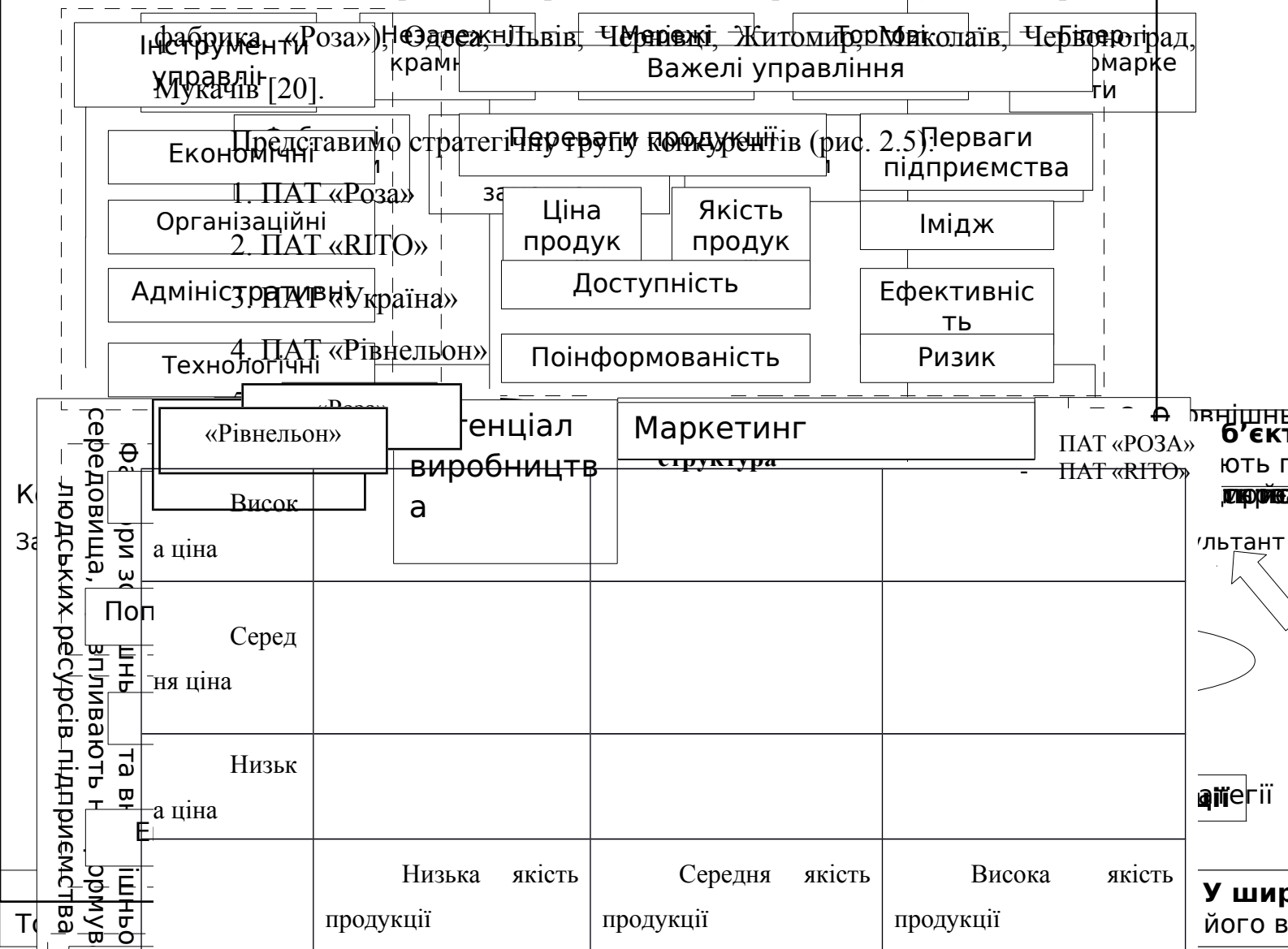


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів

2.3. Карта стратегічних груп конкурентів економічних властивостей та натуральності

Диверсифікація (Розроблено автором) для ефективного комунікаційного зв'язку зі

Як видно з рис. 2.5 основним стратегічним конкурентом ПАТ «Роза» є

ПАТ «RITO» для якого характерний порівняно вищий рівень цін та вища якість

продукції. Загалом ПАТ «Роза» має середні показники з рівня цін та якості продукції легкої промисловості компанії та створення

системи довгострокових взаємовідносин з посередниками та партнерами

Зміна рівня

«Роза»

продукції, що говорить про необхідність переглядання цінової політики на підприємстві.

Таблиця 2.4.

Розрахунок значень обраних характеристик

Назва компанії	Значення характеристики в балах	
	Рівень цін	Якість продукції
1. ПАТ «Роза»	2	2
2. ПАТ «RITO»	3	3
3. ПАТ «Україна»	2	1
4. ПАТ «Рівнелъон»	1	2
5. ПАТ «Любава»	1	1

(Розроблено автором)

Для реалізації власної стратегії, забезпечення власної конкурентоспроможності, досягнення фінансових успіхів компанія має визначити ключові галузеві фактори успіху (КФУ), що залежать від таких чинників, як технології, виробництво, маркетинг, професійні навички та організаційні здібності та ін. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Аналіз кількісних характеристик діяльності фірми

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
1. Тривалість існування торгової марки	0,1	10	1
2. Ширина та глибина асортименту	0,1	9	0,9
3. Співвідношення ціна/якість	0,15	7	1,05
4. Якість та дизайн упаковки	0,025	7	0,175
5. Виробничі технології	0,1	9	0,9
6. Зменшення собівартості продукції	0,075	7	0,525
7. Надійність постачальників	0,075	6	0,450
8. Широка мережа дистриб'юторів	0,1	5	0,5
9. Сприятливий імідж компанії	0,075	7	0,8
10. Ефективна реклама	0,15	5	1,65
11. Кваліфікація персоналу	0,05	8	0,4
Загалом	1	-	7,175

(Розроблено автором)

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємство може й повинно створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними

властивостями. Ці властивості можуть формуватись як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Це все підвищує якість споживання. Аргументи щодо уникнення конкуренції щодо продуктів, які відзначаються тим, що використовують слабкості конкурентів і примхи споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки зрозуміло, що конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути слабкостей, а споживачі можуть раптом змінити свої прихильності.

Особливу увагу треба приділяти конкурентному паритету, який являє собою ситуацію, коли два або більша кількість конкурентів досягли в своєму розвитку одних і тих самих конкурентних переваг, використовуючи однакові «сильні сторони»(табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Порівняльна оцінка КФУ конкурентів

КФУ	Вага	ПАТ «RITO»		ПАТ «Україна»		ПАТ «Рівнелъон»	
		Оцінка	Зведене значення	Оцінка	Зведене значення	Оцінка	Зведене значення
1	0,1	9	0,9	8	0,8	9	0,9
2	0,1	9	0,9	7	0,7	8	0,8
3	0,15	7	1,05	6	0,9	7	1,05
4	0,025	8	0,2	7	0,175	9	0,225
5	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8
6	0,075	7	0,525	7	0,525	7	0,525
7	0,075	7	0,525	7	0,525	7	0,525
8	0,1	7	0,7	6	0,6	7	0,7
9	0,075	8	0,6	7	0,525	8	0,6
10	0,15	9	1,35	8	1,2	8	1,2
11	0,05	6	0,3	6	0,3	7	0,35
Загалом	1	-	7,85	-	6,95	-	7,675

(Розроблено автором)

З наведених таблиць видно, що становище ПАТ «Роза» є одним з найгірших. Кращі показники показують ПАТ «RITO» та ПАТ «Рівнелъон». Показники з найгіршими параметрами для досліджуваного підприємства є широта мережі дистриб'юторів, ефективність реклами та надійність постачальників.

Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу покладено оцінку 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності (дод. Б).

В першу групу входять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Друга група характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїм боргам і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

Кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), тому експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Конкурентоспроможність підприємства будемо визначати методом середньозваженої арифметичної.

Аналізуючи отримані показники конкурентоспроможності організації, спостерігається досить високий конкурентоспроможний стан підприємства. Виконавши розрахунки одиничних показників, отримуємо значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства – 7,5. Показники, окрім рентабельності товару і рівня витрат є дестабілізаторами. Це свідчить про оптимізацію використання основних засобів підприємства та підвищення ефективності праці.

Визначено, що всі показники фінансового стану підприємства, окрім коефіцієнта обертання оборотних коштів, є стабілізаторами. Це свідчить про незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і високу ліквідність.

Щодо ефективності організації збуту, було визначено, що всі показники, окрім рентабельності продажу є дестабілізаторами, що свідчить про необхідність оптимізації діяльності.

Розрахуємо показник ККО для 2015 року, для цього потрібно розрахувати: ЕВ, ФС, ЕЗ, КТ:

$$ЕВ=0,31*6+0,19*6+0,4*10+0,1*8=7,8$$

$$ФС=0,29*10+0,2*10+0,36*15+0,15*8=11,5$$

$$ЕЗ=0,37*15+0,29*7+0,21*9+0,14*9=10,73$$

$$ККО=0,15*7,8+0,29*11,5+0,23*10,73+0,33*13=11,27$$

Отримане значення ККО свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ПАТ «Роза».

Проведений аналіз фінансового стану та визначення оцінки конкурентоспроможності дає можливість сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами організації, загрозами та можливостями зовнішнього середовища — заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для здійснення SWOT-аналізу побудуємо матрицю (табл.2.7)Окремо побудуємо матриці по стратегічним проблемам та стратегічним альтернативам (табл.2.8 та 2.9).

Таблиця 2.7.

Матриця SWOT-аналізу діяльності ПАТ «Роза»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент; – Висока впізнаваність підприємства; – Висока якість товару ; – Налагоджена збутова мережа; – Здатність швидко адаптуватись до вимог ринку і оновлювати асортиментний ряд ; – Наявність власної виробничо-технічної бази; 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий ступінь зносу устаткування; – Відсутність єдиного цеху; – Старіння кадрів; – Ресурсозалежність виробництва; – Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства; – Невідповідність продукції стандартам країн Європи; – Висока матеріаломісткість.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ul style="list-style-type: none"> – Посилення своїх конкурентних позицій на внутрішньому ринку; – Вихід на зовнішні ринки; – Залучення кредитів; – Впровадження прогресивної технології; – Зниження собівартості продукції; – Пожвавлене залучення інновацій; – Залучення державної підтримки; – Омолодження персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Поява нових конкурентів з меншими цінами; – Нестабільність економічної ситуації; – Збільшення цін на матеріали; – Зростаючий конкурентний тиск; – Перевищення пропозиції над попитом; – Зростання податків і мит; – Зниження рівня життя населення.

(Розроблено автором)

Аналізуючи табл. 2.7. ми спостерігаємо, що підприємство має можливості виходу на європейський ринок, проте має й ряд перешкод (див. табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Стратегічні проблеми ПАТ «Роза»

Поле матриці SWOT-аналізу	Стратегічні проблеми	Оцінка важливості проблеми
СiM	Низька платоспроможність підприємства через низький рівень збутової мережі;	3
СiЗ	Зниження конкурентоспроможності підприємства через низьку якість аудиту на підприємстві	5
Сл.і М	Негативний фінансовий стан підприємства	2
Сл. і З	Втрата конкурентних позицій	4

(Розроблено автором)

Аналізуючи табл. 2.8 , бачимо що найбільшою проблемою на підприємстві є зниження конкурентоспроможності через низьку якість аудиту на підприємстві та втрату конкурентних позицій.

Таблиця 2.9.

Стратегічні альтернативи ПАТ «Роза»

Поле матриці SWOT-аналізу	Стратегічні альтернативи	Оцінка важливості альтернатив
CiM	Зростання обсягу продажу за рахунок високої якості товару та прихильності до вітчизняного виробника	5
CiЗ	Покращення економічного стану підприємства за рахунок збільшення продажу через високу якість товару	4
Сл.і М	Посилення виробничих можливостей підприємства через залучення державної підтримки	2
Сл. і З	Підвищення рівня прибутку через вихід на зовнішні ринки	3

(Розроблено автором)

Згідно з проведеним дослідженням найсильнішою стороною підприємства є виробництво якісної продукції та кваліфікований персонал, який продуктивно працює задля єдиної місії підприємства.

2.3. Оцінка виробничого потенціалу підприємства та перспектив забезпечення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції

Потенціал підприємства розуміється як сукупність засобів і можливостей підприємств у реалізації ринкової діяльності.

Потенціал підприємства — сукупність ресурсів, які визначають його можливості здійснювати у майбутньому виробництво товарів і послуг, одержувати доходи і прибуток.

Оцінку потенціалу підприємства ми будемо проводити графоаналітичним методом "Квадрат потенціалу".

Графоаналітичний метод – це комплексний метод оцінки потенціалу підприємства. Він враховує 4 структурних елементи потенціалу: виробництво, маркетинг, організаційну структуру й менеджмент та фінанси [2, с.67].

Еталонні значення показників як правило дорівнюють середньогалузевим показникам, можуть вибиратися по показникам найкращого підприємства, можуть бути бажані значення показників. В даному випадку еталонним значенням буде – українська компанія з виробництва трикотажних полотен та пошиття одягу, головний конкурент ПАТ «Роза» - ПАТ «RITO».

В табл. 2.10 наведені результати розрахунку векторів V_1 – V_4 по вихідним даним.

Таблиця 2.10.

Розрахунок векторів потенціалу підприємства

№п/ п	Показник	Вагомість	Еталон	ПАТ "Роза "	Вк
1	2	3	4	5	6
1. ВИРОБНИЦТВО					
	Потужність, тис.грн.	0,15	150,00	90,00	9,00
1.2.	Відправлено вантажів	0,20	100,00	75,00	15,0 0
1.3.	Фондовіддача	0,20	0,20	0,16	16,0 0
1.4.	Дохід, млн.грн.	0,20	2,50	1,50	12,0 0
1.5.	Витрати на одиницю товарної продукції, грн.	0,10	0,60	0,50	8,33
1.6.	Прибуток, млн.грн.	0,15	1,20	0,80	10,0 0
	Всього - виробництво	1,00	Вектор В1(%)=		71,3 3
2. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА І МЕНЕДЖМЕНТ					
2.1.	Продуктивність праці, грн./чол.	0,30	10,00	10,75	32,2 5
2.2.	Середньомісячна зарплата, грн./чол.	0,20	3300	2100	12,7 3
2.3.	Структура персоналу (% робітників до 45 р.)	0,10	60,00	27,00	4,50
2.4.	Структура персоналу (% робітників з вищою освітою)	0,20	30,00	38,00	25,3 3
2.5.	Ділові якості менеджерів. Бали	0,30	10,00	8,00	24,0 0

	Всього - організаційна структура	1,00	Вектор В2(%)=	98,8 1	
4. ФІНАНСИ					
1	2	3	4	5	6
4.1.	Коефіцієнт оборотності активів	0,10	0,45	0,41	9,11
4.2.	Прибутковість власного капіталу	0,15	0,20	0,16	12,00
4.3.	Прибутковість активів	0,05	0,18	0,17	4,72
4.4.	Прибутковість реалізованої продукції	0,20	3,20	3,23	20,19
4.5.	Коефіцієнт автономії	0,20	0,50	0,42	16,80
4.6.	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,05	1,68	1,65	4,91
4.7.	Коефіцієнт критичної оцінки	0,15	0,25	0,26	15,60
4.8.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,26	0,34	13,08
	Всього - фінанси	1,00	Вектор В4(%)=	96,41	

Продовження табл.2.10.

Розроблено автором на основі [18]

На основі отриманих даних графічне зображення "квадрату потенціалу" підприємства та "квадрату потенціалу" еталона, у якого всі вектори дорівнюють 100% (рис.2.6).

Рис. 2.6.Графічне зображення «квадрату потенціалу» ПАТ «Роза»
та ПАТ «RITO»

(Розроблено автором)

Аналіз графічних фігур, наведених на рис. 2.6 показує, що підприємство «Роза» повекторно може бути охарактеризоване як:

- Вектор V_1 (виробництво) = 71,33%, тобто в діапазоні ледве вище 70% - підприємство знаходиться на високому рівні;
- Вектор V_2 (організація та менеджмент) = 98,81%, тобто в діапазоні вище 70% - підприємство має високий відносний рівень організаційної структури;
- Вектор V_3 (маркетинг) = 96,71%, тобто в діапазоні вище 70% - підприємство має високий (крупний) відносний рівень маркетингу;
- Вектор V_4 (фінанси) = 96,41%, тобто в діапазоні вище 70% - підприємство має високий відносний рівень забезпечення фінансами.

Тип форму "квадрату потенціалу" підприємства «Роза» має суттєве відхилення від класичного квадрату (еталон) в сегменті вектору V_1 , тобто потенціал підприємства – незбалансований, а самий слабкий вектор – виробництво.

Спільний аналіз показників табл. 2.10 та форми "квадрату потенціалу" підприємства (рис.2. 6) свідчить:

- а) підприємство має в достатності фінанси та має стійкі фінансові показники ліквідності та автономії;
- б) підприємство має високий рівень оргструктури та менеджменту;
- в) підприємство має високий рівень маркетингу своєї продукції.

Оскільки у підприємства є значний фінансовий потенціал – тобто вектор V_4 майже 100%, доцільним є залучення кредитних коштів для модернізації основних засобів:

- підняття потужності підприємства;
- впровадження нових основних засобів та технологій, що підвищить фондівдачу та відповідно рівень доходності підприємства.

Товарна структура експорту українського одягу у 2017 р.: верхній одяг — 64%, або 286 млн дол. США; спідня білизна — 17%, або 76,7 млн дол. США; інший одяг та аксесуари — 11%, або 49 млн дол. США; (рис.2.7).

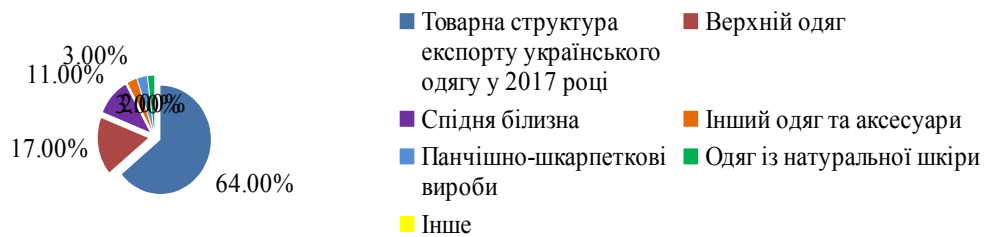


Рис. 2.7. Товарна структура експорту українського одягу у 2017 році
(Розроблено автором)

Географічна структура експорту українського одягу у 2017 р (рис. 2.8): ЄС — 90,5%, або 402,7 млн дол. США; Російська Федерація — 5,6%, або 25 млн дол. США; країни СНД (без РФ) — 1,8%, або 8 млн дол. США; інші — 1,2%, або 5,3 млн дол. США; Азія — 0,5%, або 2,2 млн дол. США; США — 0,4%, або 1,8 млн дол. США.

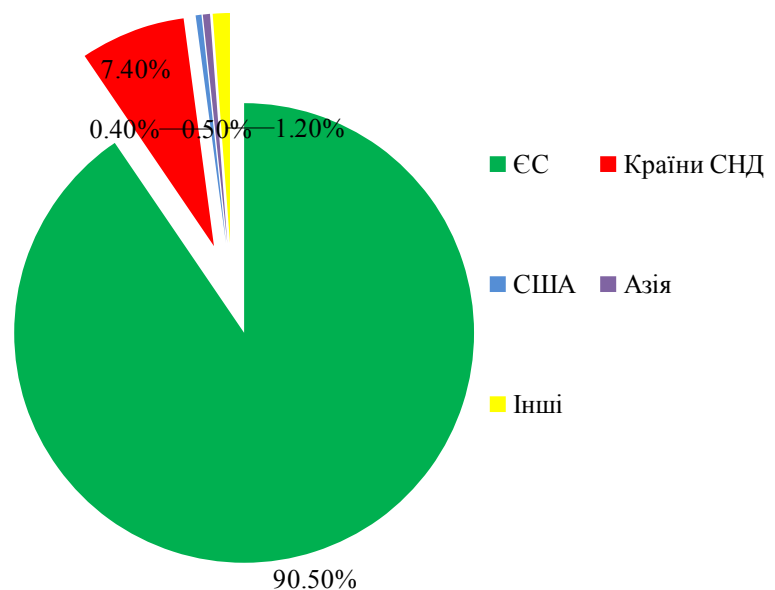


Рис. 2.8. Географічна структура експорту українського одягу у 2017 році
(Розроблено автором)

1 січня 2016 р. набрала чинності Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ), яка відкриває українським виробникам безпрецедентні можливості доступу до багатомільйонного внутрішнього ринку

ЄС. Щоб максимально скористатися цими можливостями, вітчизняна економіка має відносно небагато часу для адаптації до європейських правил, а бізнес — до висококонкурентного європейського ринку та вибагливих смаків європейських споживачів. Загалом Європейський Союз — це:

- 1) один із найбільших ринків у світі (майже в 100 разів більший за український);
- 2) 28 держав-членів;
- 3) понад 500 мільйонів споживачів, середньорічний дохід кожного з яких становить 39 тис. дол. США.

До основних можливостей для українських виробників на ринку ЄС можна віднести:

- 1) вихід на один із найбільших, найпотужніших і найзахищеніших ринків світу;
- 2) збільшення кола потенційних споживачів української продукції;
- 3) пошук нових партнерів із метою диверсифікації своїх експортних потоків для мінімізації ризиків у разі неможливості доступу до ринків певних країн СНД;
- 4) спрощення процесів упровадження технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються в країнах ЄС;
- 5) стислий термін доставки та невеликі транспортні витрати з огляду на межування України з ЄС.

Водночас існують застереження для виходу українських товарів на ринок ЄС:

- 1) значна конкуренція серед виробників за асортиментом, якістю та ціною на товар;
- 2) високі вимоги до якості й безпечності продукції;
- 3) виробник/імпортер/продавець діє за принципом "менше контролю — більше відповідальності".

У межах ПВЗВТ передбачено механізм урегулювання спорів, покликаний гарантувати безпеку та передбачуваність двосторонньої торгівлі, дотримання прав і зобов'язань сторін Угоди.

Під час провадження українськими виробниками діяльності на ринку ЄС можуть виникати певні обставини — потенційні підстави для подання ними скарг, зокрема:

- 1) державою-членом ЄС прийнято рішення про введення додаткового оподаткування імпоротної продукції, що створює дискримінаційний режим для таких товарів і порушує принцип національного режиму;
- 2) перевірка імпортованих товарів державою-членом ЄС проводиться занадто повільно чи з застосуванням ускладнених процедур, що дискримінує імпорт і створює переваги для вітчизняних товарів;
- 3) власник прав інтелектуальної власності дізнався, що його права не мають такого рівня захисту в іншій державі, як права інших власників аналогічних прав у цій державі, тощо.

В Україні захист прав та інтересів держави в межах ПВЗВТ здійснює Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. У разі отримання інформації щодо порушення торгових інтересів і прав України та/або дискримінації українських товарів і послуг на території ЄС від українських виробників або Посольства України в державі-члені ЄС Мінекономрозвитку України передусім аналізує такі відомості. Якщо буде встановлено, що заходи ЄС або окремої держави - члена ЄС порушують положення ПВЗВТ, Мінекономрозвитку України виносить відповідну проблему на обговорення в рамках засідання Комітету асоціації Україна — ЄС у торговельному складі. Держава Україна може вимагати скасувати захід, привести його у відповідність із положеннями ПВЗВТ та/або відтермінувати введення його в дію.

Розуміння тенденцій експорту одягу з ЄС є важливим з огляду на те, що європейські закупівельники охоче використовують міжнародні ланцюги постачання одягу також із метою експорту одягу за межі власних країн і єдиного ринку ЄС.

Обсяг експорту одягу з Європейського Союзу продовжує зростати. Це стосується постачань як на вже розвинені ринки, так і ринки, що розвиваються.

Подальше зниження торгових бар'єрів, імовірно, стимулюватиме європейських виробників до нарощування виробництва й експорту.

Наразі найбільшим експортером одягу з ЄС є Німеччина, а німецьке виробництво розглядається як синонім якості та надійності.

Італія та Франція є не лише важливими центрами торгівлі й експорту, а й творчими "майстернями" у сфері моди й одягу в цілому.

Країни Східної та Південно-Східної Європи (такі як Польща, Румунія й Словаччина) також являють собою динамічно зростаючих виробників та експортерів. Вважаємо, обсяги виробництва та експорту із цих держав й надалі збільшуватимуться, як унаслідок зростання національних ринків, так і безперешкодного доступу до єдиного ринку ЄС, а також легшого доступу до ринків Північної Америки, Туреччини та Близького Сходу.

Німеччина, Іспанія та Великобританія — великі експортери й перспективні цільові ринки для включення українських експортерів до ланцюгів постачання, оскільки мають доступ до інших ринків усередині й за межами ЄС зі своїми брендовими продуктами.

Починаючи з 2009 р. європейський сектор одягу демонструє значне зростання у двох товарних групах: модні аксесуари (+11% у середньому на рік) і шкіряний одяг (+7,8%).

Обсяги виробництва в усіх інших товарних групах зменшилися. Це особливо стосується трикотажного та текстильного одягу (-3,6%), а також дитячого одягу (-3,7%).

"Виживання" і конкурентоздатність промисловості ЄС вимагатимуть упровадження інновацій у виробництво як продуктів, так і матеріалів.

Обсяги виробництва одягу зменшуються в багатьох європейських країнах — ключових виробниках, окрім Португалії. А от у Болгарії та Хорватії, навпаки, — збільшуються. Східноєвропейські держави стали важливими центрами виробництва одягу; вони забезпечують оперативність постачання,

кваліфіковану робочу силу, розвинену інфраструктуру й доволі високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності. А також у східноєвропейських країнах офіційні стандарти соціальної безпеки й рівень захисту прав працівників зазвичай — на належному рівні.

Ринок одягу входить у двадцятку найрозвиненіших ринків України. Наші співвітчизники витрачають на одяг близько 8—10% середньорічного доходу.

Сектор пошиття одягу налічує близько 2000 виробників і забезпечує роботою понад 50 тис. осіб. У 2017 р. виручка підприємств галузі становила 8 млрд грн (зверніть увагу: понад 90% обсягу експорту відбувалися за давальницькими схемами). Питома вага сектора у ВВП країни становить $\approx 0,5\%$, а в обсязі промислового виробництва — $0,7\%$. На зовнішній ринок надходить майже половина одягу, виробленого в Україні. Експорт вітчизняного одягу у 2015 р. (у грошовому еквіваленті) становив 445 млн дол. США. Основні імпортери українського одягу — країни ЄС (90%) та Росія (5%)

Індустрія моди в Україні динамічно розвивається, однак викривлення конкуренції на внутрішньому ринку є причиною переважної орієнтації швейних підприємств на виробництво за давальницькими схемами.

Вагома частка виробництва перебуває в тіньовому секторі, дані про який не відображено в офіційній статистиці. Якщо мовити про основну сировину — тканини, українські текстильні підприємства не задовольняють потреб швейної промисловості. Натомість експортноорієнтовані підприємства використовують сировину здебільшого іноземного походження. У структурі собівартості швейної продукції значну частку становлять витрати на імпортовану сировину. На внутрішньому ринку одягу України основні підприємства-виробники конкурують з імпортерами з Туреччини, Китаю, країн СНД, деяких країн ЄС та США (рис.2.9).

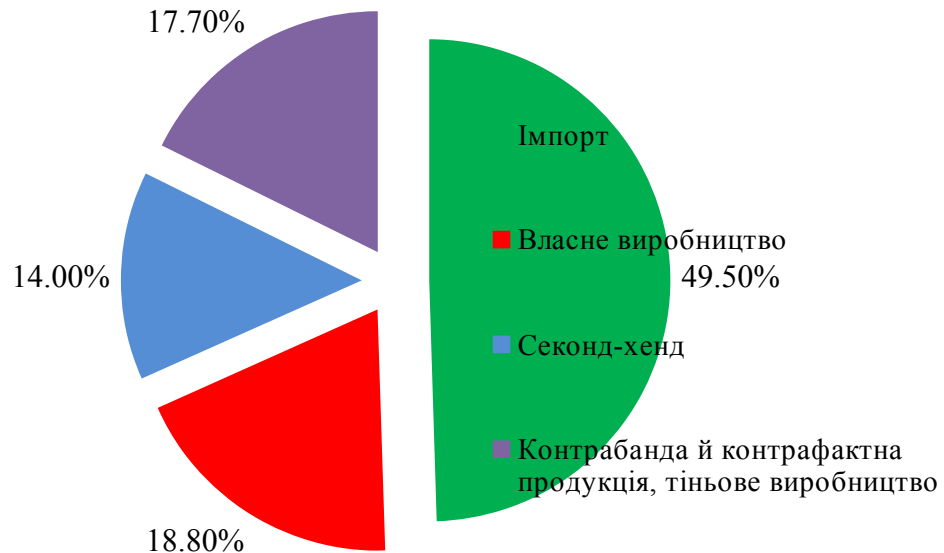


Рис.2.9. Структура внутрішнього ринку одягу України

(Розроблено автором)

Товарна структура експорту українського одягу у 2017 р.: верхній одяг — 64%, або 286 млн дол. США; спідня білизна — 17%, або 76,7 млн дол. США; інший одяг та аксесуари — 11%, або 49 млн дол. США; панчішно-шкарпеткові вироби — 3%, або 13,3 млн дол. США; одяг із натуральної шкіри — 3%, або 13,3 млн дол. США; інше — 2%, або 6,7 млн дол. США.(рис.2.10).

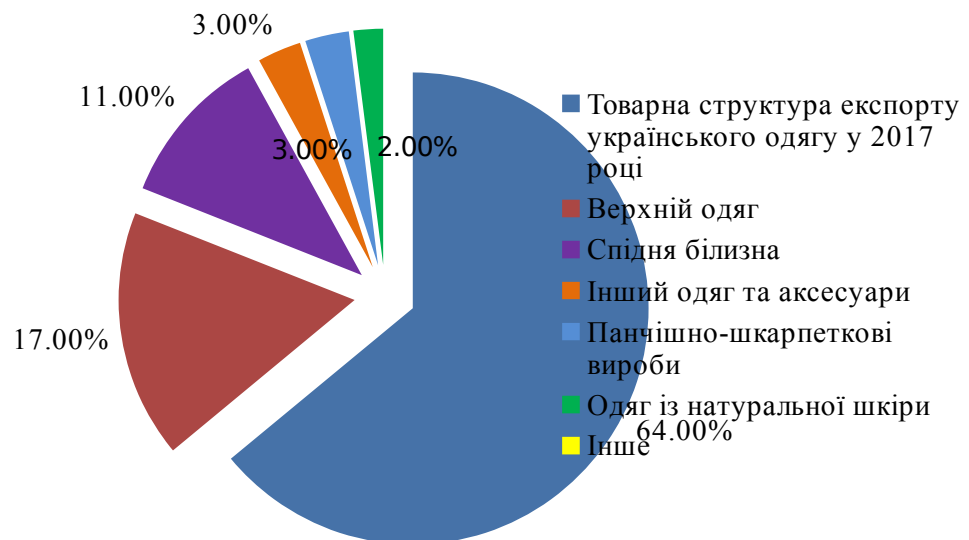


Рис. 2.10.Товарна структура експорту українського одягу у 2017 році

(Розроблено автором)

Географічна структура експорту українського одягу у 2017 р.:ЄС — 90,5%, або 402,7 млн дол. США; Російська Федерація — 5,6%, або 25 млн дол.

США; країни СНД (без РФ) — 1,8%, або 8 млн дол. США; інші — 1,2%, або 5,3 млн дол. США; Азія — 0,5%, або 2,2 млн дол. США; США — 0,4%, або 1,8 млн дол. США.

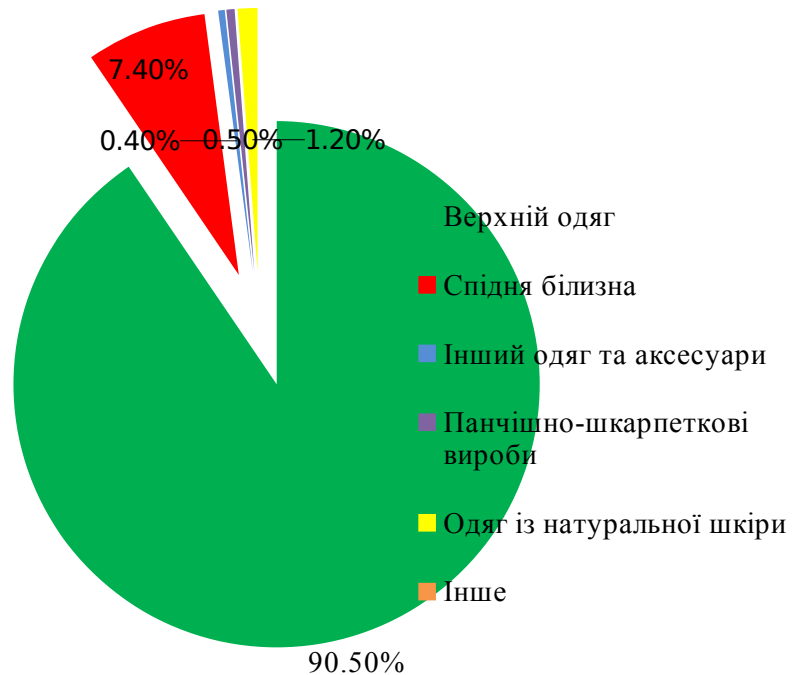


Рис. 2.11. Географічна структура експорту українського одягу у 2017 році
(Розроблено автором)

1 січня 2016 р. набрала чинності Поглиблена та всеосяжна зона вільної торгівлі між Україною та ЄС (ПВЗВТ), яка відкриває українським виробникам безпрецедентні можливості доступу до багатомільйонного внутрішнього ринку ЄС. Щоб максимально скористатися цими можливостями, вітчизняна економіка має відносно небагато часу для адаптації до європейських правил, а бізнес — до висококонкурентного європейського ринку та вибагливих смаків європейських споживачів. Загалом Європейський Союз — це:

- 4) один із найбільших ринків у світі (майже в 100 разів більший за український);
- 5) 28 держав-членів;
- 6) понад 500 мільйонів споживачів, середньорічний дохід кожного з яких становить 39 тис. дол. США.

До основних можливостей для українських виробників на ринку ЄС можна віднести:

- 6) вихід на один із найбільших, найпотужніших і найзахищеніших ринків світу;
- 7) збільшення кола потенційних споживачів української продукції;
- 8) пошук нових партнерів із метою диверсифікації своїх експортних потоків для мінімізації ризиків у разі неможливості доступу до ринків певних країн СНД;
- 9) спрощення процесів упровадження технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються в країнах ЄС;
- 10) стислий термін доставки та невеликі транспортні витрати з огляду на межування України з ЄС.

Водночас існують застереження для виходу українських товарів на ринок ЄС:

- 4) значна конкуренція серед виробників за асортиментом, якістю та ціною на товар;
- 5) високі вимоги до якості й безпечності продукції;
- 6) виробник/імпортер/продавець діє за принципом "менше контролю — більше відповідальності".

В Україні захист прав та інтересів держави в межах ПВЗВТ здійснює Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. У разі отримання інформації щодо порушення торгових інтересів і прав України та/або дискримінації українських товарів і послуг на території ЄС від українських виробників або Посольства України в державі-члені ЄС Мінекономрозвитку України передусім аналізує такі відомості. Якщо буде встановлено, що заходи ЄС або окремої держави-члена ЄС порушують положення ПВЗВТ, Мінекономрозвитку України виносить відповідну проблему на обговорення в рамках засідання Комітету асоціації Україна — ЄС у торговельному складі. Держава Україна може вимагати скасувати захід, привести його у відповідність із положеннями ПВЗВТ та/або відтермінувати введення його в дію.

Розуміння тенденцій експорту одягу з ЄС є важливим з огляду на те, що європейські закупівельники охоче використовують міжнародні ланцюги

постачання одягу також із метою експорту одягу за межі власних країн і єдиного ринку ЄС.

Обсяг експорту одягу з Європейського Союзу продовжує зростати. Це стосується постачань як на вже розвинені ринки, так і ринки, що розвиваються.

Подальше зниження торгових бар'єрів, імовірно, стимулюватиме європейських виробників до нарощування виробництва й експорту.

Наразі найбільшим експортером одягу з ЄС є Німеччина, а німецьке виробництво розглядається як синонім якості та надійності.

Італія та Франція є не лише важливими центрами торгівлі й експорту, а й творчими "майстернями" у сфері моди й одягу в цілому.

Країни Східної та Південно-Східної Європи (такі як Польща, Румунія й Словаччина) також являють собою динамічно зростаючих виробників та експортерів. Вважаємо, обсяги виробництва та експорту із цих держав й надалі збільшуватимуться, як унаслідок зростання національних ринків, так і безперешкодного доступу до єдиного ринку ЄС, а також легшого доступу до ринків Північної Америки, Туреччини та Близького Сходу.

Німеччина, Іспанія та Великобританія — великі експортери й перспективні цільові ринки для включення українських експортерів до ланцюгів постачання, оскільки мають доступ до інших ринків усередині й за межами ЄС зі своїми брендовими продуктами.

"Виживання" і конкурентоздатність промисловості ЄС вимагатимуть упровадження інновацій у виробництво як продуктів, так і матеріалів.

Обсяги виробництва одягу зменшуються в багатьох європейських країнах — ключових виробниках, окрім Португалії. А от у Болгарії та Хорватії, навпаки, — збільшуються. Східноєвропейські держави стали важливими центрами виробництва одягу; вони забезпечують оперативність постачання, кваліфіковану робочу силу, розвинену інфраструктуру й доволі високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності. А також у східноєвропейських країнах офіційні стандарти соціальної безпеки й рівень захисту прав працівників зазвичай — на належному рівні.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» показав, що на підприємстві існує ряд проблем на сьогодні з яких є як внутрішні – високий рівень фізичного зносу основних фондів, недостатнє поширення реклами, проблема з погашенням дебіторської так кредиторської заборгованості, так і зовнішні – щорічне підвищення цін на ресурси, збільшення кількості виробників аналогічної продукції.

Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства показав ряд переваг (висока якість товару, налагодженна збутова мережа, наявність власної виробничо-технічної бази) та недоліків.

Розрахований показник коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (11,27), свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза».

Провівши оцінку потенціалу підприємства графоаналітичним методом "Квадрат потенціалу" було виявлено, що тип форми підприємства «Роза» має суттєве відхилення від класичного квадрату (еталон) в сегменті B_1 , тобто потенціал підприємства – незбалансований, а самий слабкий вектор – виробництво.

Сектор пошиття одягу налічує близько 2000 виробників і забезпечує роботою понад 50 тис. осіб. У 2017 р. виручка підприємств галузі становила 8 млрд грн (зверніть увагу: понад 90% обсягу експорту відбувалися за давальницькими схемами). Питома вага сектора у ВВП країни становить $\approx 0,5\%$, а в обсязі промислового виробництва — $0,7\%$. На зовнішній ринок надходить майже половина одягу, виробленого в Україні. Експорт вітчизняного одягу у 2015 р. (у грошовому еквіваленті) становив 445 млн дол. США. Основні імпортери українського одягу — країни ЄС (90%) та Росія (5%)

Індустрія моди в Україні динамічно розвивається, однак викривлення конкуренції на внутрішньому ринку є причиною переважної орієнтації швейних підприємств на виробництво за давальницькими схемами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПАТ «ТРИКОТАЖНА ФАБРИКА «РОЗА» В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтеграції

Проаналізувавши діяльність підприємства та розглянувши перспективи його розвитку, пропонуємо наступні заходи:

- Вихід на європейський ринок шляхом сорсингу;
- Впровадження відповідних стандартів;
- Підвищення рівня прозорості та сталості провадження діяльності;
- Виготовлення якісної продукції, як на ринки ЄС так і на українські ринки;
- Впровадження прогресивних методів реклами та маркетингу;
- Створення корпоративної бренд-платформи;
- Впровадження заходів матеріальної та нематеріальної мотивації;
- Удосконалення системи контролю за запасами. Це дозволить знизити витрати, позбавитися проблем із нестачею продукції, покращити моніторинг товарів у ланцюгу постачання.
- Спрощення обміну даними зі своїми закупівельниками шляхом упровадження електронного обміну даними.

До основних можливостей для ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» на ринку ЄС можна віднести:

- 1) вихід на один із найбільших, найпотужніших і найзахищеніших ринків світу;
- 2) збільшення кола потенційних споживачів української продукції;

- 3) пошук нових партнерів із метою диверсифікації своїх експортних потоків для мінімізації ризиків у разі неможливості доступу до ринків певних країн СНД;
- 4) спрощення процесів упровадження технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються в країнах ЄС;
- 5) стислий термін доставки та невеликі транспортні витрати з огляду на межування України з ЄС.

Задля впровадження вищеперерахованих рекомендацій пропонуємо використати управлінську модель підвищення конкурентоспроможності регіону на основі зростання конкурентного потенціалу людських ресурсів, адже продуктивний людський потенціал є запорукою успіху підприємства (див. рис.3.1).

Рис. 3.1. Управлінська модель підвищення конкурентоспроможності ПАТ «РОЗА» на основі зростання конкурентного потенціалу людських ресурсів
(Розроблено автором)

Водночас існують застереження для виходу ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» на ринок ЄС: значна конкуренція серед виробників за асортиментом, якістю та ціною на товар; високі вимоги до якості й безпечності продукції; виробник/імпортер/продавець діє за принципом "менше контролю — більше відповідальності".

Традиційні ринкові канали стрімко змінюються внаслідок розвитку технологій, загострення цінової боротьби та зміни споживчих вимог. Це мотивує українських експортерів до підвищеної гнучкості, скорочення часу виведення продукції на ринок і прозорості ведення бізнесу. Найперспективніші для вітчизняних експортерів ринкові канали здебільшого залежатимуть від рівня їх досвіду та професіоналізму. Нішові ринки надають гарні можливості для більш досвідчених експортерів. Тому далі пропонуємо розглянути схему, яка розкриває механізм впровадження нашої продукції на європейський ринок (див. рис. 3.2).

Рис.3.2 Ринкові канали продажу продукції ПАТ «Роза» до ЄС
(Складено автором)

Досвід кожного експортера є своєрідним й унікальним. Експорт масового товару відрізняється від експорту унікальних колекцій. Менше з тим сьогодні для підприємницького середовища цінним є кожен український досвід.

Найперспективнішими для українських виробників одягу є ті країни ЄС, у яких обсяги імпорту одягу зростають найвищими темпами (див. рис. 3.3).

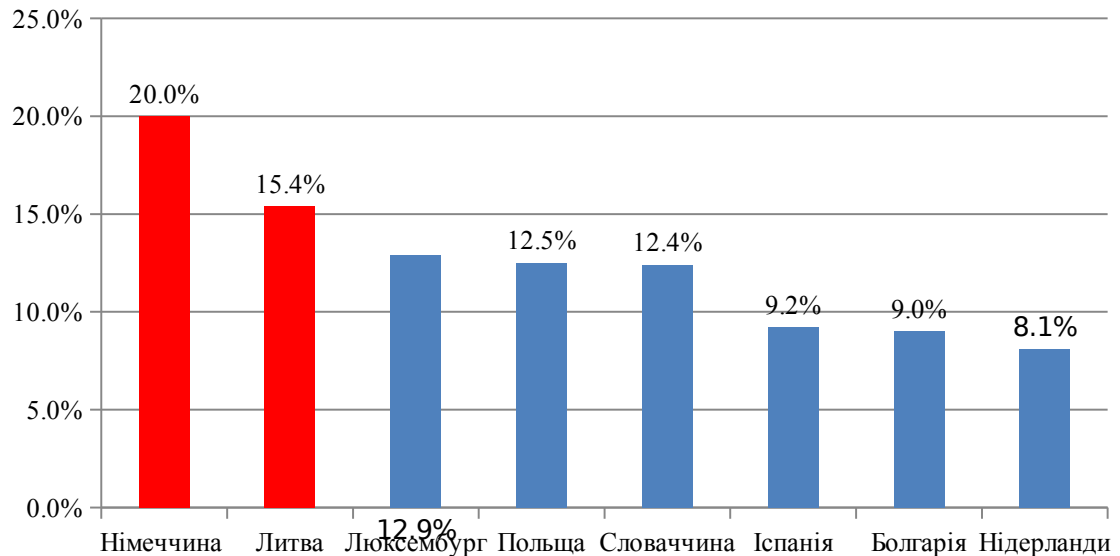


Рис. 3.3. Динаміка щорічного зростання імпорту одягу країн ЄС

(Розроблено автором)

На початку 2016 р. Україна приєдналася до Європейської програми підтримки малого та середнього бізнесу (Competitiveness of Small and Medium Enterprises (COSME)). Ця програма розрахована на період 2014—2020 рр. і має на меті сприяння розвитку малого та середнього підприємництва, покращення бізнес-клімату й поширення підприємницької культури. Бюджет COSME, яка передбачає практичну реалізацію принципів Small Business Act for Europe, становить 2,3 млрд євро.

Доступна для України програма COSME на 2016 р. складається з 25 підпрограм, які класифіковано за трьома напрямками:

- 1) полегшення виходу на зовнішні ринки;
- 2) поліпшення умов для конкурентоспроможності;
- 3) формування культури ведення бізнесу.

Ключовим конкурентом у європейському сорсингу є Туреччина. Українські експортери, які бажають працювати за такою моделлю, мають

зосереджуватися передусім на швидкості доставки товарів на ринок, постачанні Just-in-Time і поліпшенні передвиробничих послуг.

Згідно з неформальним опитуванням експертів, проведеним Агенцією сприяння імпорту до ЄС Міністерства закордонних справ Нідерландів (СВІ) (див. рис. 3.4), Україна — друга за рейтингом країна з найбільшим потенціалом сорсингу для європейського сектора одягу. Після нашої держави йдуть (у порядку зниження привабливості) Сербія, М'янма, В'єтнам і Таїланд. Перевагами України є:

- 1) дешева праця;
- 2) відомі виробники;
- 3) близьке географічне розташування;
- 4) високий рівень транспортування й розвинена інфраструктура.

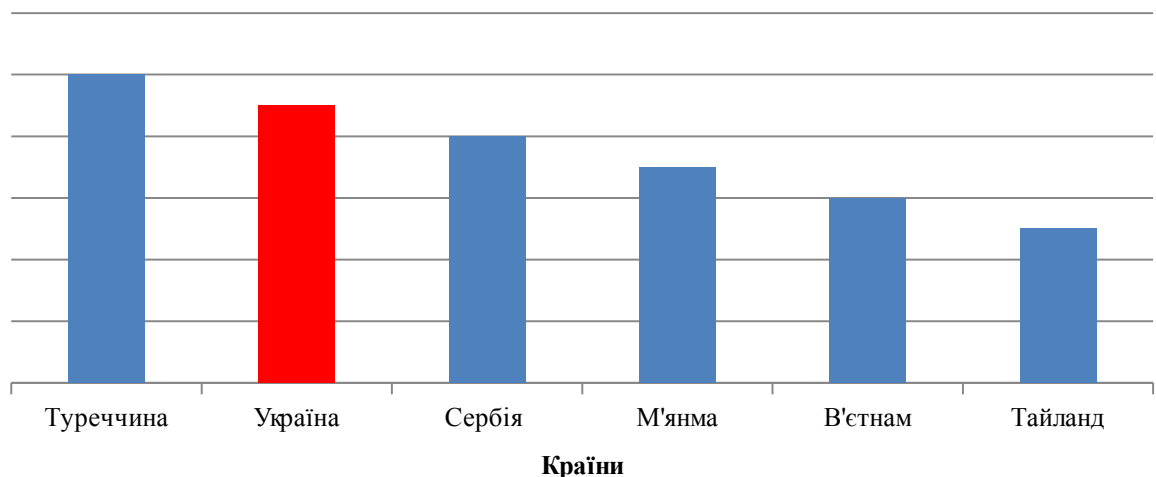


Рис. 3.4. Рейтинг країн з найбільшим потенціалом сорсингу для європейського сектора одягу

(Розроблено автором)

У рамках ПВЗВТ для українських виробників одягу визначено такі тарифні та нетарифні умови доступу до відповідних європейських ринків:

- 1) група товарів: 61-62 (до цієї групи відносяться всі види готового одягу);
- 2) тарифна ставка: 0%;
- 3) квота: не застосовується;

4) підтвердження статусу товару "що походить з України": сертифікат за формою EUR.1.

Вимоги щодо продукції на розвинених ринках, включно на ринках ЄС групуються на наступні категорії:

- 1) державні обов'язкові вимоги;
- 2) державні добровільні вимоги;
- 3) саморегулювання об'єднань державного сектору;
- 4) індивідуальні вимоги компаній – закупівельників.

Формально друга і третя категорії є добровільними, але ця добровільність лише умовна. Адже стосунки між експортером та компанією закупівельником стають можливим лише за їх виконання. Крім того у розробці власних стандартів компанії часто використовують стандарти другої групи як складові елементи.

Розглянемо кожен категорію більш детально,

Держави (країни-члени ЄС) встановлюють обов'язкові вимоги шляхом прямого виконання ЄС, запровадження норм директиві ЄС, а також встановлення власних норм, що не суперечить законодавству ЄС.

Державне регулювання включає обов'язкові вимоги до продукції. Якщо продукція не відповідає таким вимогам, легальний випуск в обіг на ринку не можливий. Прикладом цього може служити знаку відповідності «СЕ», у перекладі з французької «європейська відповідність». Знак «СЕ» наноситься на визначені категорії промислової продукції перед її виведенням на ринок. Також наступним прикладом є обов'язковим застосуванням в харчовому виробництві є система HACCP.

Виконання обов'язкових умов українськими виробниками та експортерами дає змогу легально завезти товари на митну територію Європейського союзу.

3.2. Удосконалення управління підвищення конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентоспроможності української продукції на європейському ринку потребує встановлення сприятливих і конкурентних умов виробництва на внутрішньому ринку.

Нарощування та диверсифікація виробництва, збільшення експорту можливі за умов сприяння українським компаніям у виході на нові ринки, зокрема для їх якісної презентації цільовій аудиторії на міжнародних форумах і торговельних виставках. Це підвищить інформованість іноземних партнерів та інвесторів про експортні можливості української модної індустрії одягу.

Для отримання сертифіката за формою EUR.1 необхідно подати: заяву, заповнений бланк сертифіката, підтвердження того, що товар походить з України (документи).

Сертифікат видається на одну партію товару та діє протягом 4 місяців. Заповнюється, як правило, англійською мовою або однією з мов, якими складено Угоду. Сертифікат видається безоплатно, у найстисліший термін, але не більше ніж три робочих дні з дня, що настає після реєстрації заяви в митниці.

Співпраці зі світовими брендами завжди передуює серйозне навчання українського персоналу, адже в інтересах замовника зробити так, щоб фабрика шила за найвищими стандартами.

Для підвищення конкурентоспроможності варто розглянути наступний механізм, що дозволить підприємству вийти на європейський ринок, зарекомендувавши себе як гідний представник України та забезпечити зростання рівня показника (див. рис.3.5).

Рис. 3.5. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства
(Розроблено автором)

Кращим способом досягнення високої якості є створення та впровадження ефективної системи управління якістю продукції на підприємстві ПАТ «Роза». Дана система масово й ефективно функціонує в розвинених країнах при невеликих матеріальних витратах, дає значний результат для підприємства, акумулюючи його зусилля на подальшому розвитку.

Створення системи управління якістю (СУЯ), яка в першу чергу орієнтована на задоволення потреб споживачів, у наш час є необхідним кроком для тих промислових підприємств, які поставили перед собою завдання вийти на світові ринки і встановити довгострокові відносини із закордонними партнерами. Для багатьох українських підприємств створення системи управління якістю асоціюється з її сертифікацією за вимогами міжнародних стандартів.

Отже, одними з найбільш дієвих інструментів системи (СУЯ), стосовно гарантування якості вважається стандартизація та сертифікація продукції. Кожний вид продукції, яке те чи інше підприємство хоче вигідно продати на внутрішньому чи світовому ринках, мусить бути сертифікованим, тобто мати документ, що засвідчує високий рівень його якості, відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Слід зауважити, що сертифікація на мікрорівні дає змогу підтвердити якість виготовленої продукції перед споживачами та підвищити її конкурентоспроможність, а на макрорівні – сприяє захисту вітчизняних виробників та запобігає проникненню на внутрішній ринок небезпечної продукції, у тому числі низької якості.

Відповідно до визначення поняття «якість продукції», сформульованого Європейською організацією з контролю якості, продукція вважається хорошою якості, якщо за мінімальних витрат протягом усього її життєвого циклу вона максимально сприяє здоров'ю та задоволенню потреб людей, залучених до її проектування і відновлення (повторного використання) за умови мінімальних витрат енергії та інших ресурсів і при допустимій, прийнятній дії на навколишнє середовище і суспільство. Тому для представлення споживачеві

якісної та конкурентоспроможної продукції виробнику необхідно забезпечити якість на всіх стадіях її «життєвого циклу». У відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO серії 9000 «життєвий цикл» продукції складається з 11 етапів: маркетинг; проектування та розробка технічних вимог, розробка продукції; матеріально-технічне забезпечення; підготовка та розробка технічних процесів; виробництво; контроль, проведення випробувань та досліджень, упаковка та зберігання, реалізація та розподіл продукції; монтаж та експлуатація; технічна допомога в обслуговуванні; утилізація після використання.

На жаль, в Україні широко розповсюджена фальсифікація продукції, зокрема, у вигляді контрафакції – використання відомої торгової марки, бренда. Також трапляються випадки невідповідності продукції її маркуванню та повної або часткової відсутності маркування на виробах. Це суперечить не тільки вимогам нормативної документації України, а й основним директивам ЄС про вимоги до маркування продукції, які регламентують обов'язкове введення на маркуванні піктограм із зображенням виду застосованих матеріалів, способів догляду за виробом, його розмірів, найменування підприємства виробника торгової марки тощо.

Таким чином, вирішення проблеми підвищення якості життя всіх категорій населення пов'язане зі збільшенням на споживчому ринку пропозиції якісної продукції легкої промисловості на основі:

- 1) підвищення ефективності контролю за дотриманням законодавства в галузі технічних стандартів і технічних умов як для ввезених, так і вироблених на території України товарів, а також за нелегальним ввезенням і випуском фальсифікованої й контрафактної продукції;

- 2) збільшення пропозиції на ринку конкурентоспроможної продукції вітчизняного виробництва на базі підвищення її якості, розширення асортименту, впровадження сучасного дизайну й формування привабливого іміджу товаровиробників.

У своїй експортній діяльності компанія повинна створювати та популяризувати не лише корпоративний бренд, а й позитивний імідж України, а також засвідчувати те, що в Україні виробляються товари високої якості (див. рис. 3.6).

Рис. 3.6. Комплекс заходів, спрямованих на формування прихильності споживачів продукції ПАТ «Роза»

(Розроблено автором)

Далі розглянемо, заходи та ідеї, на що ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» повинна звертати увагу задля виходу на європейський ринок:

1) Формування цінностей компанії - «Роза» свідомо прийшла до того, що для західних партнерів наявність цінностей є важливим критерієм для співпраці, що дає їм розуміння стану та напрямів розвитку компанії. Тому Роза прагне комунікувати свої цінності назовні.

2) Вагомий поштовх на зовнішні ринки – мають попит і стабільно зростаючу клієнтуру на українському ринку, проте зниження попиту на нашу продукцію з сторони російського ринку.

3) Визначення цільового експортного ринку – одним із ключових факторів у визначенні цільового ринку для виробів «РОЗА є кліматичні умови країни та наявність представників діаспори, подібність у ментальності, культурі та традиціях трикотажу з Україною.

4) Методи пошуку партнерів – експорт за допомогою української діаспори в країні ЄС, клієнти, що живуть і іншій країні, але подобається наша продукція. Українські компанії гадають, що їхнім бізнес-партнером має бути велика компанія. Але коли робляться перші кроки, то це може бути звичайний партнер, разом із яким ви спільно робитимете кроки задля розбудови бізнесу за правилами ЄС.

5) Єдині колекції, різні кольори. Компанія не виготовляє окремих колекцій для одного якогось ринку країни. Водночас кольорові рішення, що пропонуються литовським та німецьким споживачам, є адаптованими. У Литву відправляють більш спокійну та стриману кольорову гамму. У процесі розробки нових колекцій «РОЗА» співпрацює із зовнішніми дизайнерами як в Україні, так і Литві. Водночас керівництво компанії погоджується з ідеєю, що в процесі експортної експансії на більш віддалені ринки, з відмінною ментальністю, культурою та традиціями, може виникнути потреба в розробці принципово нових колекцій та моделей трикотажу.

6) Брендінг і просування компанії на ринки ЄС. ПАТ «Роза» має власне виробництво, і партнери можуть переконатися в тому, що товар виробляється не в Азії, а Україні, а також що компанія справді використовує сировину та обладнання з походженням із Західної Європи. «РОЗА» активно працює над запровадженням єдиних стандартів, єдиної філософії діяльності вздовж усього ланцюга створення вартості в Україні та за кордоном. Компанія — повинна стати постійним учасником ярмарків і виставок.

7) Позиціонування товару на Литовському та Німецькому ринку – компанія повинна працювати в сегментах середньому та вище середнього. Типовим представником цільової аудиторії є клієнтка, яка любить дбати про

себе, стильно вдягатися, слідкує за модою, прагне комфорту й водночас бажає придбати товар за прийнятною вартістю.

8) Взаємовідносини з клієнтами ринку ЄС – сповідує філософію клієнтоорієнтованості й має багато власних напрацювань щодо роботи з клієнтами. Увага до клієнта є основою розвитку клієнтської лояльності для компанії.

9) Підходи компанії до експортного ціноутворення. Ціна експортного товару має визначатися, у т.ч., тим, як ви позиціонуєте його. У випадку «РОЗА» вартість однозначно не може бути низькою, оскільки це відлякуватиме покупців, свідчитиме про погану якість. Ціна не повинна бути низькою, але вона й не повинна бути дуже високою позиція, що експортна ціна може створюватися додаванням нулів до цінників, хибна. Якщо ви орієнтовані на довготермінову присутність на ринку, необхідно зайти на нього й утвердитися, залучити покупців, які ще фактично не знають вашого бренда. Компанія поступово прийшла до практики роздільного ціноутворення для різних ринків. Це стосується, у т.ч., й електронної торгівлі. Таким чином, якщо на сайт заходить відвідувач із ЄС, він отримує ціну в євро, що є вищою за гривневий еквівалент. У разі потреби компанія роз'яснює фактори відмінності в ціні товару: вартість сировини, логістика, інші витрати.

10) Підходи до управління якістю – підхід компанії до управління якістю полягає у виготовленні виробів однаково високого рівня якості як для українського, так і експортних ринків. Якість виробів ретельно контролюється — починаючи зі стадії закупівель сировини, дизайну й до моменту передання товару кінцевому споживачу.

Принципи ПАТ«РОЗА» для ефективного бізнесу з закупівельниками одягу з ЄС:

- 1) Проведення глибокого дослідження ринку;
- 2) Скорочення терміну доставки;
- 3) Скорочення терміну виготовлення зразків;
- 4) Прозорість та логічність ціни;

- 5) Відповідність товару законодавству та вимогам щодо якості;
- 6) Гнучкість щодо термінів оплати товару;
- 7) Бездоганність корпоративної соціальної репутації;
- 8) Чіткість комунікацій;
- 9) Будьте пунктуальні, прозорі та працюйте на випередження.

З метою поліпшення якості продукції ПАТ «Роза» рекомендується застосування нових технологій виробництва, а також підвищення кваліфікації персоналу. Для реалізації цих планів необхідно забезпечувати працівникам відвідування семінарів, тренінгів, на яких розглядаються нові технології. Кваліфікований персонал на підприємстві забезпечується шляхом прийому на роботу досвідчених працівників з відповідним утворенням і зі стажем роботи зі спеціальності. Також необхідно регулярно підвищувати кваліфікацію працівників, посилаючи їх на навчання, курси.

Також вагомою проблемою є підвищення плинності кадрів, що супроводжується зниженням продуктивності праці. Продуктивність праці відбиває ступінь ефективності процесу праці. Зниження продуктивності праці означає зниження кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції. Більш низька продуктивність означає зниження обсягу продукції за тих самих витрат, при цьому необхідно враховувати потреби цієї чи іншої продукції на ринку, в суспільстві. Керівництво підприємства повинно забезпечити зростання продуктивності шляхом її планування. Планування продуктивності праці – це визначення рівня продуктивності праці і темпів її зростання або спадання. На мою думку, шляхом планування продуктивності праці можна досягти високого рівня конкурентоспроможності організації, планування надає можливість вивчати та аналізувати майбутні тенденції. Також керівництву потрібно мотивувати своїх співробітників (див. рис. 3.7).

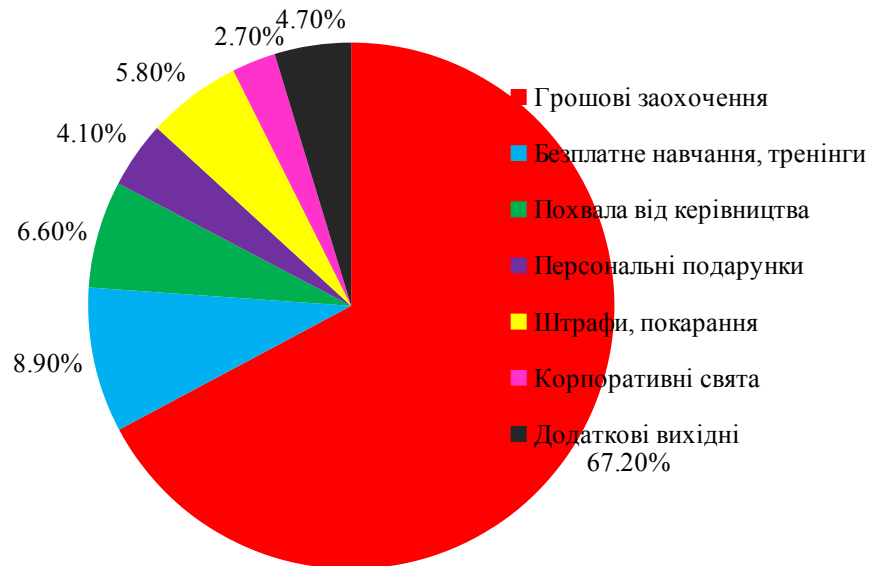


Рис. 3.7. Мотиваційні заходи ПАТ «РОЗА», %

(Складено автором)

Мотивувати можна такими способами:

- 1) Створити диференційовану систему винагороди. Наприклад, у відділі продажу добре запроваджувати бонуси і виплату відсотків від угод. Для певної категорії працівників мотивацією є навчання (підвищення кваліфікації), для інших – оплата проїзду до місця роботи. Для керівного складу мотивуючим чинником є акції;
- 2) Поліпшити умови праці працівника;
- 3) Видати премію, цінний подарунок;
- 4) Надати (розширити) соціальний пакет;
- 5) Перевести працівника у більш престижний підрозділ;
- 6) Розширити повноваження працівника, дозволити йому брати участь у прийнятті рішень;
- 7) Мотивація працівників повинна поєднувати в собі матеріальні та нематеріальні способи заохочення;
- 8) Покращення стану підприємства напряду залежить від наявності потрібних ресурсів, високої продуктивності праці та кваліфікованого складу персоналу.

Так як на підприємстві ПАТ «Роза» не існує системи оцінки постачальників, на мою думку, потрібно створити дану систему, оскільки

особливу увагу необхідно приділяти партнерським відносинам з постачальниками, тому що від якості постачань прямо залежить якість готової продукції й отже задоволеність споживачів.

Відправною точкою у визначенні вимог до продукції є потенційний покупець (імпортер). Це пов'язано з тим, що під час ввезення товару на територію Європейського союзу перший імпортер відповідає за дотримання обов'язкових вимог і на нього лягає кінцева відповідальність.

3.3. Прогнозування та економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Розроблені напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» потребують економічної оцінки та детального опису дій здійснених рекомендацій.

ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» планує виготовляти якісний та недорогий одяг та експортувати на європейський ринок. Розрахуємо собівартість одного виробу з урахуванням усіх елементів витрат (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Собівартість од. продукції ПАТ «Роза»

Елементи витрат при виробництві футболки	Сума, грн
Матеріали бавовна, клей, допоміжні матеріали)	12,63
Електроенергія	3,17
Заробітна плата персоналу	15,8
Відрахування на соц.заходи	3,27
Амортизаційні відрахування	2,02
Загальногосподарські витрати	12,94
Витрати на реалізацію і збут	2,56
Непрямі витрати	7,61
Повна собівартість	60,00

(Розроблено автором)

Витрати на матеріали для виробництва 1-го виробу:

- Бавовна 7,042 грн ;
- Клей=2,62 грн ;
- Допоміжні матеріали 2,97 грн .

Загальна сума витрат на матеріали складає 12,63 грн. на одиницю продукції.

Витрати електроенергії на обладнання, на освітлення, на господарські потреби. Загальні витрати енергії на виробництво 29 кВт на годину. Ціна електроенергії 0,9346 грн за 1 Квт. Звідси:

$29 \text{ кВт} \times 8 \text{ годин} \times 0,9346 \text{ грн} = 316,83 \text{ грн за добу.}$ Розділивши на кількість виробленої за добу продукції 100 од, отримаємо результат:

Загальна вартість електроенергії для виробництва од. продукції = 3,17 грн.

Заробітня плата робітника становить 4200 грн, поділити її на кількість робочих днів у місяці (21 день) і поділити на кількість робочих годин, отримаємо результат: заробітна плата на од. продукції = 15,8 грн.

Наведемо результати прогнозних оцінок обсягів продажу одягу з елементами вишивки з виокремленням кожного її виду за перші три роки функціонування нової технологічної лінії по виготовленню виробу (див. табл. 3.2). Започаткування виробництва виробу прийнято використовувати 30% від потужності в першому місяці впровадження.

Таблиця 3.2.

Прогнозований обсяг продажу продукції на ринки ЄС

Номенклатура виробу	1-й рік впровадження			2-й рік впровадження			3-й рік впровадження		
	Обсяг виготовленої продукції, шт	Ціна за 1 виріб, грн.	Обсяг продаж	Обсяг виготовленої продукції, шт.	Ціна за 1 виріб, грн.	Обсяг продаж, н.	Обсяг виготовленої продукції, шт	Ціна за 1 виріб, грн.	Обсяг продаж, грн.
Футболка	8900	90	801000	9100	110	1001000	9800	179	1754200
Сорочка	6650	250	1662500	6800	305	2074000	7840	439	3441760
Піджак	2700	660	1782000	2900	720	2088000	3360	899	3020640
Сукня	6600	550	3630000	6800	700	4760000	7000	799	5593000
Загальна сума	-	-	7875500	-	-	9923000	-	-	13809600

(Розроблено автором)

Аналізуючи дані таблиці 3.2, варто відзначити, що обсяг продажу одягу на європейський ринок зростає за два роки на 79 %, а за третій рік – на 71% – це позитивна тенденція, яка сприяє збільшенню прибутку підприємства.

Прогнозний обсяг продажу та отримання прибутку можливий тільки за рахунок проведення ефективної та масштабної рекламної діяльності та правильного вибору країни, на який планується вихід.

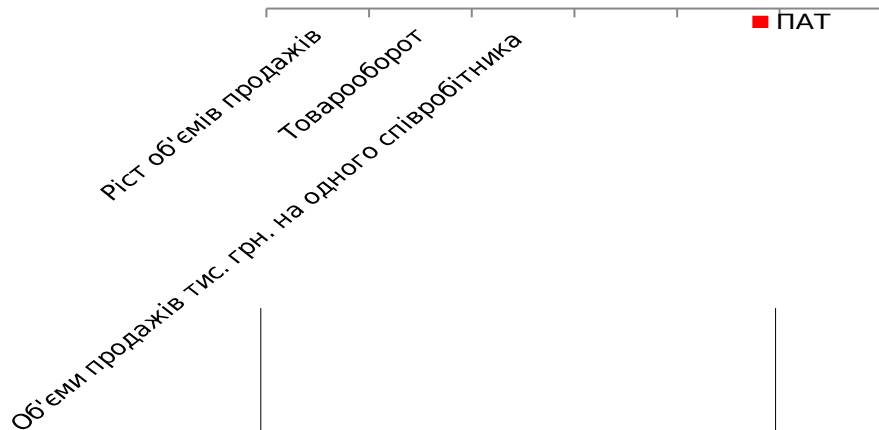


Рис. 3.8. Прогнозні показники у порівнянні з головним конкурентом ПАТ «RITO» (2022 рік)

(Розроблено автором)

Важливою частиною підвищення рівня конкурентоспроможності продукції є реклама. Пропонується проводити рекламу у спеціалізованих виданнях, Інтернеті та проводити пряму поштову рекламу.

Реклама в Інтернеті вже давно зарекомендувала себе як найдешевший та найефективніший спосіб просування продукції. Прямі поштові розсилки – не затратний метод нагадати про себе та з 100% ймовірністю потрапити у свою цільову аудиторію.

Термін проведення Рекламної Кампанії: Дата початку Рекламної Кампанії: 20/10/2018 року.

Цілі та завдання Рекламної Кампанії в цілому :

- Сформувати імідж компанії, як виробника української надійної та відносно недорогої продукції, сформулювати цінності марки для споживачів;
- Збільшити рівень проінформованості промислових споживачів Німеччини про продукцію ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»;
- Залучення щонайменше 4–6 нових промислових споживачів;

– Становлення на новому ринку, зростання рівня продажів.

У табл. 3.3 наведемо кошторис витрат на рекламу в Інтернет–мережах, що як і припускалось, виявилась самим найменш затратним носієм реклами, тому що сайт створений, залишилося лише оптимізація та модернізація сайту.

Таблиця 3.3.

Кошторис витрат на рекламу у Інтернет–мережах

Тип матеріалу		Зміст	Що входить в плату	Вартість, грн.
Модернізація та оптимізація сайту		Інформація про фірму та продукцію.	Підтримка, домен, хостинг	3500
Банерна реклама		Слоган із адресою сайту та акцією	Один вид флеш–банеру	5000
Контекстна реклама		Відформатований текст із рекламним зверненням	Реклама продукції	5600
Всього:				14100

(Розроблено автором)

Друковані рекламні матеріали компанія зможе використовувати як POS, на виставках, також при розсиланні поштових розсилок. Підрахуємо зведений бюджет рекламної компанії на рік для металопластикових вікон. Результати наведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Зведений бюджет рекламної компанії

№	Стаття витрат	Витрати, грн.
1	Реклама у галузевих журналах	10900
2	Реклама і Інтернеті	14100
3	Друковані рекламні матеріали	45000
	Усього	70000

(Розроблено автором)

Тобто, бачимо, що весь бюджет рекламної компанії на рік склав 70000грн, що є досить прийнятним для компанії таких розмірів і можливостей, як ПАТ

«Трикотажна фабрика «Роза» на ринку текстильного та трикотажного одягу Німеччини та Литви.

Для відкриття нової технологічної лінії доцільно взяти кредит в ПАТ «Укрсоцбанк» на 3 роки за ставкою 17,5%. Плата за користування кредитом буде сплачуватися ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»» щомісячно за умови ануїтетної схеми нарахування відсотків.

Вартість 1 машини = 149900 грн.

Таблиця 3.5.

Розрахунок суми кредиту за 3 років, грн.

Відсоткова ставка – 17,5%				
Роки	Залишок коштів на кінець року	Погашення суми боргу	Відсоткові виплати	Сума до виплати
2018	1569000	—	—	—
2019	1569000	523000	274 575	797 575
2020	1046000	523000	183 050	706 050
2021	523000	523000	91 525	614 525
Всього	X	1569000	X	2 118 150

(Розроблено автором)

Можна прослідкувати, що при отриманні результату сума складає 2118150 грн., що значно перевищує вартість початкового кредиту (1569000 грн) на 549150 грн. Визначаємо ЧПВ і термін окупності даного проекту у табличному вигляді.

Таблиця 3.6.

Розрахунок терміну окупності проекту

Роки	Грошові потоки, грн.	Коефіцієнт дисконтування $r=35\%$	Роки	Грошові потоки, грн.
0	-2118150	1	-2118150	-2118150
1	7875500	0,74	5833703,704	3715553,704
2	9923000	0,55	5444718,793	9160272,497
3	13809600	0,41	5612803	14773075

(Розроблено автором)

Для визначення ефективності відкриття нової технологічної лінії необхідно визначити економічну доцільність реалізації даного інвестиційного проекту. Визначимо чистий приведений дохід, що визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+i)^k} - IC \quad (3.1),$$

де, NPV – чистий приведений дохід, грн.;

P_k – величина грошового потоку в n-му періоді;

i – дисконтна ставка, %;

n – кількість періодів надходження грошових потоків, місяць;

m – кількість періодів, на які поширюються інвестиційні витрати, грн.;

IC – інвестиційні витрати, гривень.

$$NPV = \left(\frac{7875500}{(1+0,35)^1} + \frac{9923000}{(1+0,35)^2} + \frac{13809600}{(1+0,35)^3} \right) - 2118150 = 14773075,4 (\text{грн}).$$

$NPV > 0$, проект є економічно вигідним і може бути впровадженим.

Визначимо індекс дохідності наведеного інвестиційного проекту:

$$PI = \frac{NPV + IC}{IC} \quad (3.2),$$

де, PI – індекс дохідності.

$$PI = \frac{14773075 + 2118150}{2118150} = 7,97$$

Індекс доходності більше 1(7,97), що відображає та доводить інвестиційну ефективність розробленого бізнес-проекту.

$$\text{Термін окупності} = 1 \text{ рік } 8 \text{ місяців} \quad \left(\frac{2118150}{3715553,704} * 12 \right)$$

Отже, проект окупиться через 8 місяців.

Обґрунтуванням ефективності даного проекту є прогнозне значення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (табл.3.7).

Таблиця 3.7.

Прогнозоване значення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності організації	2017	2018	Бали
1. Критерій ефективності виробничої діяльності під-ва (ЕВ)			прогноз
1.1. Рівень витрат (РВ)	1,01	0,9	10
1.2. Фондовіддача (Ф)	1,60	1,9	11
1.3. Рентабельність товару (РТ)	0,51	0,6	11
1.4. Продуктивність праці (ПП)	10,73		11
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)			
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,34	0,38	11
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	1,38	1,48	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,02	0,031	15
2.4. Коефіцієнт обертання оборотних коштів (КО)	0,73	0,9	12
3. Критерій ефективності організації збуту			
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	0,30	0,46	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,38	-0,42	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,96	1	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,17	0,2	11
4. Критерій конкурентоспроможності товару			
4.1. Якість товару			14
4.2. Ціна товару			13

(Розроблено автором)

Розрахуємо показник ККО, для цього потрібно розрахувати: ЕВ, ФС, ЕЗ, КТ.

$$ЕВ=0,31*10+0,19*11+0,4*11+0,1*11=10,69$$

$$ФС=0,29*11+0,2*10+0,36*15+0,15*12=12,39$$

$$ЕЗ=0,37*15+0,29*10+0,21*10+0,14*11=12,09$$

$$ККО=0,15*10,69+0,29*12,39+0,23*12,09+0,33*14=12,62$$

Отже бачимо, що прогнозований ККО більший за ККО за звітний період рік на 1,35, що свідчить про ефективність вибраної стратегії на підприємстві.

На основі проведеного дослідження побудуємо квадрат потенціалу (див. рис. 3.9) врахувавши позитивний вплив заходів на ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза».



Рис. 3.9. Графічне зображення «квадрату потенціалу» ПАТ «Роза» та ПАТ «RITO»

Згідно з вищенаведеним рисунком, ми можемо побачити, що порівнявши даний графік на теперішній час (див. рис. 2.6) та прогнозний схематичний малюнок потенціалу ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» випереджуватиме свого стратегічного конкурента ПАТ «RITO», а саме у векторі виробництво та фінансах, за рахунок закупки нового німецького обладнання та вихід на європейські ринки за запропонованою схемою.

Проте у векторі маркетингу підприємство у прогнозованому часі уступає ПАТ «RITO», оскільки у них розроблена діюча маркетингова стратегія, яка уже має широке коло споживачів, дистриб'юторів, зайняли свої ніші на ринку України та європейському ринку. Але ПАТ «Роза» набирає обертів у майбутньому досягатиме більш значних успіхів на ринках, завдяки успішному управлінському складу.

Висновки до розділу 3

В даному розділі було розглянуто основні можливості ПАТ «Роза» на ринку ЄС серед яких є: вихід на один із найбільших, найпотужніших і найзахищеніших ринків світу; збільшення кола потенційних споживачів продукції; пошук нових партнерів із метою диверсифікації своїх експортних потоків для мінімізації ризиків у разі неможливості доступу до ринків певних країн СНД; спрощення процесів упровадження технологічних та інноваційних рішень, що реалізуються в країнах ЄС; стислий термін доставки та невеликі транспортні витрати з огляду на межування України з ЄС.

Задля успішного виходу на європейський ринок було запропоновано сукупність важливих складових, що призведе до ефективного просування на ринки Німеччини та Литви.

Було запропоновано взяти напрям виходу на європейський ринок шляхом сорсингу.

Задля реалізації даного проекту ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» повинна зосередити увагу на ряді заходів, таких як налагодження логістичних зв'язків, підвищення якості продукції, модернізація виробничих машин.

Проект виходу на європейський ринок є економічно вигідний, що свідчать розрахунки наведені в даному розділі. Термін окупності становить 8 місяців, що є досить оптимістичним прогнозом. Оскільки керівництво не має можливості закупити нове обладнання для виробництва більш якісної продукції, пропонується взяти кредит на суму 1569000 грн. під 17,5% на 3 роки.

Згідно з прогнозними розрахунками, було з'ясовано, що проект є економічно вигідним і може бути впровадженим, оскільки $NPV > 0$ та становить 14773075,4 грн.

Аналіз потенціалу підприємства показує позитивні зміни після впровадження запропонованих заходів, оскільки стає більш сильнішим за свого стратегічного конкурента ПАТ «RITO».

ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю українського підприємства на європейському ринку потребує встановлення сприятливих і конкурентних умов виробництва на внутрішньому ринку.

Нарощування та диверсифікація виробництва, збільшення експорту можливі за умов сприяння українським компаніям у виході на нові ринки, зокрема для їх якісної презентації цільовій аудиторії на міжнародних форумах і торговельних виставках. Це підвищить інформованість іноземних партнерів та інвесторів про експортні можливості української модної індустрії одягу.

В даній роботі було з'ясовано поточний стан легкої промисловості України і він свідчить про значний потенціал, зокрема якісну продукцію, здатну скласти гідну конкуренцію на європейському ринку.

Було досліджено конкурентоспроможність ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» та визначено ключові фактори успіху (якість продукції, кваліфікація персоналу, репутація на ринку та виробничі потужності). Основним стратегічним конкурентом ПАТ «Роза» є ПАТ «RITO», для якого характерний порівняно вищий рівень цін та вища якість продукції. Загалом ПАТ «Роза» має середні показники з рівня цін та якості продукції, що говорить про необхідність переглядання цінової політики на підприємстві.

Було виявлено основні перешкоди щодо виходу підприємства на ринок ЄС, серед яких невідповідність

Для подальшого розвитку та покращення конкурентних позицій підприємства було запропоновано наступні напрями підвищення конкурентоспроможності:

- Вихід на європейський ринок шляхом сорсингу;
- Впровадження відповідних стандартів;
- Підвищення рівня прозорості та сталості провадження діяльності;
- Виготовлення якісної продукції як і на ринки ЄС так і на українські ринки;

- Впровадження прогресивних методів реклами та маркетингу;
- Створення корпоративної бренд-платформи;
- Впровадження заходів матеріальної та нематеріальної мотивації;
- Удосконалення системи контролю за запасами. Це дозволить знизити витрати, позбавитися проблем із нестачею продукції, покращити моніторинг товарів у ланцюгу постачання.

- Спрощення обміну даними зі своїми закупівельниками шляхом упровадження електронного обміну даними.

Було з'ясовано, що напрям на експорт продукції ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза» є ефективним варіантом про що свідчать прогнозні дані.

В роботі було розглянуто те, що задля виходу на європейський ринок пріоритетним напрямом є підвищення якості продукції як на внутрішній ринок, так і на зовнішній ринок, тому доцільним рішенням було закупити нове німецьке обладнання для виготовлення більш якісної продукції, яка б відповідала європейським стандартам.

Задля цього було вирішено взяти кредит в ПАТ «Укрсоцбанк» на 3 роки за ставкою 17,5%. Плата за користування кредитом буде сплачуватися ПАТ «Трикотажна фабрика «Роза»» щомісячно за умови ануїтетної схеми нарахування відсотків на суму 2118150 грн. з урахуванням відсотку плати за користування коштами.

Після проведених заходів очікується зростання конкурентоспроможності підприємства, про що свідчить прогнозний ККО більший за ККО за звітній період рік на 1,35, що свідчить про ефективність вибраної стратегії на підприємстві.

Згідно з прогнозними розрахунками, було з'ясовано, що проект є економічно вигідним і може бути впровадженим, оскільки $NPV > 0$ та становить 14773075,4 грн.

Було проведено розрахунки відносно індексу доходності та з'ясовано, що він становить більше 1(7,97), що відображає та доводить інвестиційну ефективність розробленого бізнес-проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є, Горбаль Н.І.. Управління конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / Національний ун-т "Львівська політехніка". — Л. : Видавництво Національного ун-ту "Львівська політехніка", 2004. — 188с.
2. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 700с.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для студентов вузов обучающихся по экономическим и технологическим специальностям - М.: Русская деловая литература, 1998. - 767 С.
4. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 700с.
5. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник. — Київ: ЦУЛ, 2003. — 186 с.;
6. Гальвановский М., Жукова В., Трофимова И. Конкурентоспособность в мик-ро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. — 1998. — №3 — С. 67 — 76.;
7. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства // Вісн. Терноп. акад. народного господарства — 2002. — Вип. 7/3. — С. 119 —122.;
8. Жаліло Я.Л., Ки- як А.Т. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності // Наук. вісті Нац. техн. університету України “Київський політехнічний інститут” — 2000. — №2 — С. 123-133.;
9. Піддубний І.О., Піддуб- на А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник. — Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. — 264 с.;
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями

підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

11. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

12. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.

13. Manujlovych, Yu.M. “The study of the nature and interpretation of the concept of enterprise competitiveness”, Marketynh i menedzhment innovatsij, [Online], vol.4, availableat: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...\(2013\)](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO...(2013)).

14. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. - М.: Изд. Эксмо, 2004. – 544 с.

15. Жуков В.І. Сучасні проблеми соціально-трудових відносин в Україні (соціологічний аналіз), 1998. - 155 С.

16. Берега В.В. Социально - адекватный менеджмент (в поисках новой парадигмы) / Монография - К.: Издательский центр „Академия”, 2001.-272 С.

17. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. - практ. посіб. - К.: Т-во „Знання”, КОО, 2002.

18. Державна служба статистики – [Електронний ресурс]: - <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. Т. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. - 316 с.

20. Оцінка впливу Угоди про асоціацію/ ЗВТ між Україною та ЄС на економіку України : наукова доповідь / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, чл.-кор. НААН України, д-ра екон. наук Т.О. Осташко, чл.-кор. НАН України, д-ра екон. наук Шинкарук Л. В.; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". – К., 2014. – 102 с.

21. Ковальчук С.В. Підвищення якості продукції в контексті маркетингової логістики // Вісник Хмельницького національного університету.– 2010.– №2, Т. 2. – С. 60–63.
22. Сертифікація продукції легкої промисловості дитячого асортименту в Україні // Товари і ринки.– 2009.– №1. – С. 131–136.
23. Кузьміна Т.О. Підвищення ефективності менеджменту якості в легкій промисловості України // www.viem.edu.ua.
24. Вознюк Т.К. Підвищення управління якістю продукції підприємств легкої промисловості // Вісник Хмельницького національного університету.– 2011.– №2, Т. 3. – С. 17–19.
25. Кошонько О.В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету.– 2009.– №1. – С. 18–23.
26. Линдстром, М. BRAND Sense. Чувство БРЕНДА. Воздействие на п'ять органів чутств для создания выдающихся брендов / М. Линдстром. – М. : – Эскмо, 2006. – 272 с.
27. Палахнюк, А. Аромат растущих продаж / А. Палахнюк // Рекламные идеи. – 2005. – № 2. – С. 36-43.
28. Райгородский, Д.Я. Психология и психоанализ рекламы : Учеб. пособие для факультетов психологи, социологии, экономики и журналистики / Д.Я. Райгородский. – Самара : Издательский Дом «Бахрах-М», 2007.– 720 с.
29. Сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
30. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України // Економічне співробітництво – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/tovaroobig_za_kab_stat/eu/5220.html.
31. Аксьонова, І.В. Визначення конкурентоспроможності регіону та система показників її оцінки / І. В. Аксьонова, І.А. Серова // Бізнес Інформ. – 2011. – №7. – С. 59-61.

32. Дмитрієва, В.О. Основні підходи та показники оцінки конкурентоздатності регіонів [Електронний ресурс] / В.О. Дмитрієва. – Режим доступу : http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/193-202.pdf.
33. Тарасова, О.О. Інтегральні оцінки визначення конкурентоспроможності регіону / О. О. Тарасова // Прометей. Регіональний зб. наук. праць з економіки. Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Вип. 3. – Донецьк, 2006. – С. 52-55.
34. Смирнов, С.Н. Механизмы повышения конкурентоспособности экономики регионов [Электронный ресурс] / С.Н. Смирнов, Ю.В. Симачев, Л.С. Засимова, А.А. Чулок. – Режим доступа : www.hse.ru/data/2010/05/04/1216402522/WP1_2001.
35. Ушвицкий, Л.И. Конкурентоспособность региона как новая реалья: сущность, методы оценки, современное состояние / Л.И. Ушвицкий, В.Н. Парахина // Сб. науч. трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2005. – № 1. – С. 15-21.
36. Гребньов, Г.М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю (на прикладі будівельних матеріалів) [Електронний ресурс] / Г.М. Гребньов. – Економічний вісник НТУУ «КПІ», 2013. – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/533>.
37. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
38. Телишевська, Л.І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства / Л.І. Телишевська, О.І. Комишан, С.С. Сергєєв. – Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 3. – С. 126-132.
39. 1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография “НОВОСТИ”», 2000. — 256 с.
40. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экон. и маркетинга, 1996. — 208 с.

41. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
42. Борисенко З.М. Основы конкурентної політики: Підручник. — К.: Таксон, 2004. — 704 с.
43. Всеобщее управление качеством: Учеб. для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; Под ред. О.П. Глудкина. — М.: Горячая линия — Телеком, 2001. — 600 с.
44. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб.: Б. и., 2000. — 284 с.
45. Лапидус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях / Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — М.: ОАО «Ти-пография «Новости»», 2000. — 432 с.
46. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг — М.: Юрайт-М, 2001. — 224 с.
47. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пособие. — М.: Юрайт-Издат, 2004. — 335 с.
48. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2002. — 160 с.
49. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Изд.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. — 892 с.
50. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544с.
51. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрыбина Н.И. Основы управления качеством: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2000. — 196 с.
52. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Підручник. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2003. — 475 с.
53. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с.

54. Комаха А. Состояние и развитие экономической конкуренции в Украине. – “Финансовая консультация”, 20015. - № 11.
55. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учебное пособие. СПб, 2010.
56. Кредисов А., Дерев’яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку. “Економіка України”, 2009. - № 5.
57. Костусев А.А. Конкурентная политика в Украине. КНЭУ, Киев, 2009.
58. Кротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. «Маркетинг в России и за рубежом», 2010. - № 6.
59. Лановой В.Т. Рынок и воспроизводство. / АН Украины. Ин-т экономики. Отв. ред. И.И. Лукинов. – К.: Наук. думка, 2011.
60. Лобанов М.М., Осипов Ю.М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции. «Маркетинг в России и за рубежом», 2001. - № 6. 39. Методика оценки уровня конкурентоспособности промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 2015.
61. Артур Томпсон, Джон Формби. Экономика фирмы. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство Бином», 1998.
62. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2016.
63. Яковлев А. Стратегическая оценка уровня монополизации производства. Вестник статистики, 2010. – № 9.
64. Янковский Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. – Донецк. ДонНУ, 2004, 398 с.

